



(23)

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Elias Penteado Leopoldo Guerra
Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação - Getúlio Vargas para obtenção de Mestrado.



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



467/1978



1197800467

mccf

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	N.º de Chamada
1.12.78	658.3 69047
N.º Volume	Registrado por
467/78	<i>[Signature]</i>

1010

Reprodução Proibida

658.3

SP-00021245-1

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

I	Introdução	
II	Concepções Contemporâneas da Organização	12
	Organização e Ambiente	
III	Tecnologia e Estrutura	55
IV	Indivíduos, Grupos e Organização	79
V	Conflito e Integração	108
VI	A Decisão Organizacional e Política de Recursos Humanos	132
VII	A Política de Recursos Humanos e o Desenvolvimento de Organizações	161
	Técnicas e Instrumentos de Desenvolvimento de Recursos Humanos	171
VIII	Empresa e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Contexto Brasileiro: Considerações a Partir de Alguns Casos Concretos	194
IX	Algumas Sugestões Para Um Modelo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Empresas Brasileiras	
X	Conclusões	

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A variável motivacional na política de recursos humanos em organizações industriais em expansão - sistematização das principais idéias sobre o tema e avaliação de sua operacionalidade. Sugestões para um modelo adequado à situação brasileira.

I - INTRODUÇÃO

No presente trabalho, dentro da Teoria das Organizações far-se-á uma análise teórica de sua concepção, da natureza da organização, bem como da forma, pela qual, a variável motivacional tem sido tratada e quais tem sido os resultados decorrentes desse tratamento.

Levando-se em conta que, em larga medida, consideram-se as organizações como decorrência direta do fato de que as pessoas não são capazes, por si só, de satisfazer a todas as suas necessidades e aspirações (1) e, portanto, procurarem, através da coordenação racional de seus esforços, encontrar melhores soluções para seus problemas existenciais e ambientais, mediante a associação para a realização de propósitos comuns, por meio da divisão do trabalho e da hierarquia da autoridade decorre, de modo imediato, a conceituação de organização como: "a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o meio ambiente"(2). Dentro deste quadro de referência, embora busque o indivíduo, inicialmente, a satisfação de seu auto-interesse, é capaz de interiorizar outros objetivos mais amplos, menos egoísticos e interesseiros, incorporando-os como seus, o que torna a motivação da ação humana mais complexa.

As causas do comportamento humano encontram-se nas necessidades básicas do homem, que, segundo A. H. Maslow, em sua obra "Motivation and Personality", Harper & Brothers, New York 1954, compõem um

(1) - Lawrence, Paul R e Lorsch, Jay W. "O Desenvolvimento Organizacional - Diagnóstico e Ação", Editora Edgard Blücher Ltda, S.Paulo, 1972.

(2) - Schein, Edgard H. "A Psicologia na Organização", Livraria Clássica Editora, Lisboa, Portugal, 1968.

conjunto complexo e variável, demandando permanentemente satisfação, nunca atingindo um estado de realização plena. Quando uma necessidade é satisfeita, surge imediatamente outra que, por sua vez, é sucedida por outra, e assim por diante, numa cadeia sem fim. Nesta sucessão infindável, entretanto as necessidades não têm a mesma intensidade ou importância para a pessoa : - elas se hierarquizam, constituindo uma escala, iniciando-se pelas de sobrevivência do organismo, as fisiológicas, as primeiras da escala, predominando sobre todas as demais - quando há carência de pão, o pão será a única necessidade do homem (1). Uma vez satisfeitas estas necessidades, surgirão as de segurança, visando a manutenção do "status quo", ou seja, a proteção contra futura privação da satisfação das necessidades fisiológicas, contra a ameaça de perigos físicos e das influências negativas ao meio ambiente, que ponham em risco a situação presente de satisfação. Atendidas estas duas necessidades, a pessoa buscará satisfação de suas necessidades sociais, relativas à tendência do ser humano de pertencer a grupos sociais, de ter e receber amizade e amor, de ser aceito. As necessidades seguintes a despontarem são as do ego, ou seja, as referentes ao desejo de autoconsideração, autoconfiança, autoestima e, conseqüentemente, à necessidade de "status" social. Finalmente, ao nível mais alto, encontram-se as necessidades de auto-realização, ou seja, as de efetivação de toda a potencialidade do ser humano.

Sendo as organizações compostas de pessoas, tendo necessidades básicas a serem atendidas, há de se estudar essas exigências naturais dos homens e as conseqüências de sua não satisfação. Deve-se ter presente, também, que a organização, considerada como um sistema aberto, existe e interage em um meio ambiente em constante mutação, exigin

(1) - Mc Gregor, Douglas "Os Aspectos Humanos da Empresa", Livraria Editora Clássica, Lisboa, Portugal, 1970. *pag 59*

do constantes adaptações para sua sobrevivência. Cabe, pois, uma análise de como podem os indivíduos, enquanto membros de organizações, contribuir para sua adaptação ao meio e que expectativas têm para adequar seu comportamento às necessidades da organização, justificando, desta forma, a análise proposta da variável motivacional, dentro de uma política de recursos humanos.

Desenvolver-se-ão estudos em relação à natureza da organização, as principais teorias de conteúdo e de processo sobre motivação na organização, sua sistematização e avaliação do nível de sua operacionalidade, entraves conceituais e econômicos, sociais e culturais à operacionalidade, no caso do Brasil, com base em quinze anos de experiência na área, em duas grandes empresas nacionais e tres multinacionais operando no Brasil.

Considerando-se a existência de poucas experiências práticas, em nosso meio, sobre o assunto, e que apenas recentemente vem despertando a curiosidade de pesquisadores e administradores sobre os aspectos motivacionais da adaptação das organizações às variações do meio ambiente, não ensejando portanto, uma pesquisa de campo e uma análise crítica teórico-empírica, adotar-se-á análise crítica comparativa das teorias existentes, a partir de um esquema definido, a fim de se cotejar as várias teorias existentes sobre o tema, conhecendo-se as condições sobre as quais se fundamentam. Analisar-se-ão seus pressupostos básicos e considerar-se-á a viabilidade prática de seus desenvolvimentos, seguindo-se o esquema sugerido nas "Normas para apresentação de proposta de dissertação", fornecidas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Categoria A, tipo II).

O desenvolvimento econômico do país nos últimos anos tem dado grande ênfase aos problemas de pessoal nas empresas, quer sejam industriais, comerciais, de prestação de serviços ou de economia mista, tan

.7.

to por parte da iniciativa privada como por parte do governo. Compreendeu-se que a expansão da economia e, por consequência, das empresas , depende diretamente da adaptação, formação e desenvolvimento de recursos humanos, sem o que o crescimento econômico da nação se veria seriamente ameaçado.

Nesse sentido, Lei Nº 6297, de 15 de dezembro de 1975, foi promulgada com o objetivo de criar e desenvolver recursos destinados à formação, aprimoramento e qualificação de mão-de-obra, através de incentivo fiscal, pela dedução do lucro tributável para efeito do imposto de renda, do dobro das despesas comprovadamente realizadas em projetos de formação de pessoal. Desta forma, busca-se estimular a iniciativa privada a participar, de uma maneira paralela ao sistema educacional formal, para a elevação do nível de tecnologia dos recursos humanos, a fim de tornar possível a rápida expansão da economia que, sem medidas de caráter urgente no campo da formação e desenvolvimento de recursos humanos, correria o risco de se ver estrangulada.

Houve, evidentemente, a compreensão de que é absolutamente necessário o desenvolvimento dos recursos humanos para corresponder aos demais fatores de produção, como tecnologia maquinaria e equipamentos, melhor utilização de matérias-primas. Na realidade, o desenvolvimento de recursos humanos deverá se antecipar aos demais, pois é sua condição e causa. Em um país em desenvolvimento, tem-se que importar tecnologia, equipamentos às vezes recursos financeiros ou matéria-prima, mas evidentemente, não se importam recursos humanos - há que se encontrar a solução de mão-de-obra qualificada para a expansão da economia dentro de nossas fronteiras, e, parece claro ser esta a solução que se está tentando conseguir.

O crescimento das organizações, em proporções de gigantismo -

nunca dantes conhecidas em nosso país, criou uma enorme demanda de mão-de-obra, desde trabalhadores braçais, sem qualificação profissional e de nível primário de escolaridade, até funcionários altamente qualificados tecnicamente e, em especial de pessoal de nível gerencial. Pretendeu-se inicialmente, suprir esta demanda através de cursos de formação profissional, como SENAI e SENAC, bem como por inúmeras escolas privadas, que criaram programas profissionalizantes de curta duração, somando-se os esforços das próprias empresas, mantendo seus próprios programas internos de formação e desenvolvimento de pessoal.

Inúmeras empresas e profissionais de consultoria em formação e treinamento de mão-de-obra surgiram e cresceram, colaborando com as empresas comerciais, industriais e de serviços nessa tarefa. Sensibilizados por esta situação alarmante, os governos estadual e federal transformaram os cursos escolares regulares oficiais de segundo grau em cursos profissionalizantes e estão procurando adaptar os currículos escolares às necessidades profissionais existentes nas empresas.

Esta preocupação pela formação e desenvolvimento de recursos humanos é também atestada pelas várias publicações de periódicos especializados, tais como "Praxis", "RI", editado pela Associação Paulista de Administração de Pessoal e Associação Brasileira de Administração de Pessoal, "Treinamento de Executivos", editado pela Secretaria do Planejamento da Presidência da República, "Executivo", da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, bem como por inúmeros artigos publicados sobre o assunto em vários periódicos e jornais, como "RAE", "Revista IDORT", "Exame", "Planejamento e Desenvolvimento" editado pela Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral, da Presidência da República. Esta preocupação foi culminada pela criação do "Programa Nacional de Treinamento de Executivos", pelo Governo Federal, cuja exposição de motivos é, por si

só, elucidativa:

"Excelentíssimo Senhor Presidente da República:

O desenvolvimento econômico, científico e tecnológico do País vem determinando a necessidade da capacitação de administradores de empresas, em seus vários níveis de especialização, tanto no setor público, como no privado. Além disso, a pesquisa de problemas organizacionais e administrativos, visando adaptá-los às características peculiares da realidade brasileira, é uma exigência qualitativa que deve acompanhar qualquer esforço pretendendo a formação de gestores e administradores. A modernização da empresa nacional, uma das grandes metas do I Plano Nacional de Desenvolvimento, só se operará se, paralelamente à reformulação das estruturas de capital e de esforço de modernização tecnológica, houver uma real obsorção, pelos empresários, dos novos métodos de gestão e controle.

Recentemente levantamento publicado na "Revista de Administração de Empresas", da Fundação Getúlio Vargas, mostra que entre os principais fatores responsáveis pelas concordatas, na área da pequena e média empresa, situam-se a falta de planejamento, ausência de sistemas de informações e falta de sistemas de controle da atuação dos diversos departamentos. Outro estudo, promovido pelo BNDE, mostra que na indústria têxtil de dois dos mais importantes Estados da Federação, somente 30% das empresas estavam aparelhadas, administrativamente, para reestruturar-se mediante a assistência financeira do Governo.

A mudança da mentalidade do empresário é um processo complexo que envolve fundamentalmente a sua participação. O estímulo e apoio do Governo são, entretanto, essenciais."

Realmente, desnecessária seria qualquer outra argumentação para se justificar a importância da formação e desenvolvimento de recursos humanos e, em especial, de executivos. Ora, ocorre, segundo Chester Barnard, precursor da moderna Teoria da Organização (1), que incumbe ao executivo a manutenção das comunicações nas organizações, o asseguramento de serviços essenciais aos indivíduos e a formulação de propósitos e objetivos. Estas incumbências dependem diretamente de sua atitude, não só para com a organização, mas também para com sua função. O primeiro passo a ser dado, para o desenvolvimento das organizações é, pois, a adequação da atitude do executivo para com a organização e para com a sua posição.

Considerando-se que as pessoas agem em função de suas atitudes, conceituando-se atitude como a predisposição para agir de acordo com as suas percepções e as suas opiniões, pode-se afirmar que as pessoas são influenciadas em suas opiniões e percepções e, conseqüentemente, o mais importante no desenvolvimento das organizações para se adaptarem às constantes mudanças ambientais, é a criação de atitudes adequadas em seus executivos. Assim, as pessoas têm comportamento determinado por suas atitudes, por sua vez dependentes de suas necessidades básicas, que são, em última análise, os motivos do comportamento humano. Como as organizações se compõem de pessoas e estas têm seus comportamentos causados, isto é, resultantes de necessidades a serem satisfeitas, mister se faz a análise da motivação humana e de sua influência no desenvolvimento organizacional, ou, em outras palavras, necessário se faz se analisem quais são e como são atendidas estas exigências e sua repercussão nas organizações.

Assim, para que se possa adequar a organização, considerada

(1) Barnard, Chester I. "As Funções do Executivo", Editora Atlas S/A São Paulo, 1971

um sistema aberto relacionando-se e interagindo com o meio ambiente, às constantes novas situações, que demandam estado mais desenvolvido, é preciso que se analise a causalidade do comportamento humano e como este se relaciona com a organização.

O desenvolvimento e o crescimento das organizações implicam não só no desenvolvimento de recursos tecnológicos, financeiros e de mecanização, como também e sobretudo no desenvolvimento de recursos humanos, tornando-se necessária a análise crítica, não só das técnicas e métodos disponíveis, mas das próprias bases teóricas que as sustentam. Tanto as teorias como a maioria das experiências práticas na área são alienígenas, não tendo sido verificado, sob análise adequada se em nosso meio ocorrem as condições sob as quais as teorias se supõem válidas, estando, assim, em implantação as primeiras experiências locais.

Desta forma, neste trabalho se propõe analisar a viabilidade da aplicação prática das técnicas desenvolvidas no campo da teoria e o comportamento dos recursos humanos, no que diz respeito à motivação e ao desenvolvimento de organizações, a fim de que se possa fazer face à complexidade crescente de uma ordem institucional nova, em razão do desenvolvimento econômico do país.

O gigantismo das organizações parece fazer parte fundamental desse processo, cujas implicações em termos de recursos humanos afigura-se não ter sido tão estudadas quanto as de ordem mais palpável, como as tecnológicas e financeiras, que, embora de extrema relevância, não são suficientes para a formulação de diretrizes globais para as grandes organizações, pois o aspecto comportamental e de recursos humanos não têm sido considerados na mesma extensão.

II - CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS DE ORGANIZAÇÃO

A Organização e o Ambiente

O Comportamento Humano na Organização

A ampliação do conhecimento humano exerceu, indiscutivelmente, nas últimas décadas, enorme influência na concepção das organizações. Inúmeros estudos enfocaram o impacto da tecnologia sobre a organização; o comportamento humano é influenciado pela tecnologia e outras condições ambientais, refletindo-se diretamente na estrutura das organizações. As contribuições das ciências do comportamento têm sido decisivas nas formulações das teorias sobre a organização, enfatizando-se a necessidade da mudança do comportamento humano, a fim de se adaptar às exigências ambientais.

O objetivo da administração, com relação à mudança, na organização relaciona-se com mudanças no conhecimento, mudanças atitudinais, mudanças comportamentais, mudanças do desempenho do grupo ou mudanças da própria organização. Como também ressalta Rensis Likert, o fator tempo não pode deixar de ser correlacionado com o processo de mudança, podendo-se esquematizar a relação entre as dificuldades envolvidas pela mudança e o tempo envolvido, conforme demonstrado no Gráfico 1, abaixo:

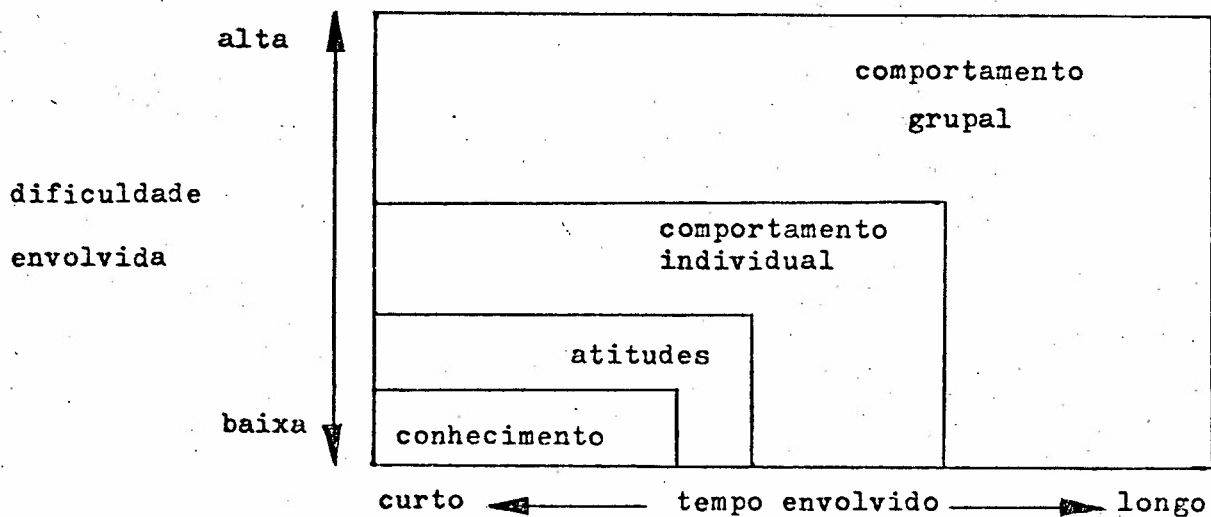


Gráfico 1

Observa-se que a mudança na área do conhecimento se faz mais facilmente e mais rapidamente, sendo seguida pela mudança de atitude. Há que se considerar, entretanto, que a estrutura do conhecimento difere da estrutura de atitudes, a qual é influenciada pelo componente emocional, podendo as mudanças de atitudes ser positivas ou negativas. Enquanto que as mudanças nos dois primeiros níveis são mais fáceis de ocorrer, a mudança do comportamento grupal ou organizacional é mais difícil de ser provocada, envolvendo um período de tempo mais longo.

A mudança comportamental é tão fundamental para a organização e, portanto, para a sociedade, considerada a macro-organização ou somatória de todas as organizações, que Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1), afirmam:

"Na realidade, o destino do homem pode depender da maneira pela qual as ciências do comportamento consigam resolver, pela compreensão e pela execução de mudanças, os conflitos existentes".

Administradores e pesquisadores da Teoria da organização procuram resposta para a questão fundamental: "Que tipo de organização deve a empresa se tornar para tratar com as várias condições econômicas, tecnológicas e de mercado?" (2). As mais modernas correntes de estudo sobre a organização procuram as relações existentes entre os estados e processos da organização e as demandas externas do ambiente, podendo-se afirmar que a estrutura da organização é uma reprodução do ambiente em menor escala, demonstrando o gráfico 2 as influências exercidas pelo ambiente na estrutura da organização:

(1) - in Psicologia para Administradores de Empresas, Editora da Universidade de São Paulo, 1974, página 3
 (2) - in Lawrence & Lorsch, As Empresas e o Ambiente, Editora Vozes, 1973, página 17

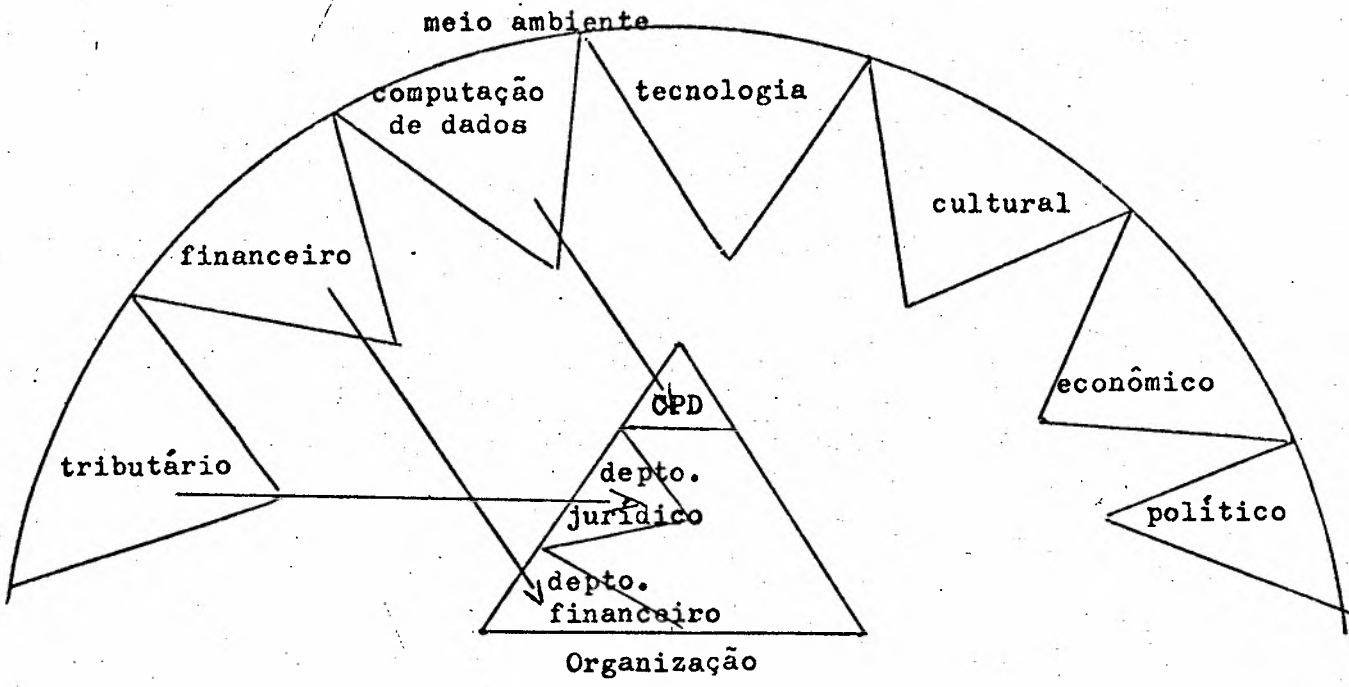


Gráfico 2

Segundo Buckley, as organizações são sistemas abertos, em constante intercâmbio com o meio ambiente, que reproduz em sua estrutura:

"E a medida que vamos escalando os níveis dos sistemas, verificamos que os sistemas vão se tornando cada vez mais abertos no sentido de se empenharem num intercâmbio mais amplo com uma variedade maior de aspectos do meio, isto é, são capazes de mapear ou responder seletivamente a uma esfera maior e a maiores detalhes da interminável variedade do meio". (1)

A estrutura da organização é um mapa que reproduz o ambiente. Pode-se, portanto, afirmar que a organização se compõe de três variáveis fundamentais:

- condições ambientais
- estrutura
- comportamento

(1) - Buckley, Walter Frederic, A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas, Editora USP, 1971, páginas 81 e 82

Nenhuma das três variáveis existe isoladamente, mas encontram-se em estado de interação contínua.

A organização é um sistema, um grupo organizado que existe para dar uma resposta a uma necessidade de acordo com seus recursos. A resposta, ou "out-put", no momento em que sai da organização passa a compor o ambiente; os recursos utilizados pela organização, quer como entradas, ou "in-puts", quer como meios de processamento, também são originários do meio ambiente, assim como a necessidade a ser satisfeita também surge do relacionamento da organização com o ambiente. Desta forma, não se pode desassociar a idéia de organização do meio ambiente: "Está visto que, naturalmente, o sistema e o meio constituem subpartes de um sistema mais amplo, que frequentemente precisa ser tratado em seu próprio nível." (1)

A principal característica do ambiente é a incerteza. O relacionamento organização-ambiente se distribui em um "continuum" certeza-incerteza, cujo grau é condicionante da estrutura da organização; entretanto, há de se ter presente que o ambiente se encontra em contínua mutação, quer no tempo quer no espaço. A organização não será, pois, a mesma em instantes e ou lugares diferentes. As decisões tomadas pela direção da organização tem por escopo atender suas necessidades em determinado lugar e tempo. Que tipo de organização melhor atenderá as necessidades de vendas de determinados produtos? Até que ponto o pessoal de pesquisa deve ser controlado? Que procedimentos e alterações se fazem necessárias para a criação de produtos novos? Como melhorar a coordenação e integração de várias atividades das sub-unidades que compõem a organização? Como criar e modificar meios de incentivos que propiciem maior eficiência no corpo diretivo da organiza

(1) - in Buckley, op.cit.página 81

ção e em seus demais componentes humanos? A Teoria das Organizações procura apresentar proposta de solução para estas e outras infinitas questões, relativas a adaptação da organização à sua realidade.

As organizações, em seu gigantismo crescente, ultrapassam os limites das comunidades onde originariamente se instalaram, tornando-se multi-estaduais ou multinacionais. As condições geográficas induzem condições diferentes de cultura, a que a organização tem que se adaptar.

A tecnologia moderna encurtou as dimensões do mundo, e as distâncias se tornaram de tal forma curtas, quer no tempo quer no espaço, a ponto de o mundo voltar a situação de aldeia global; um acontecimento ou conhecimento adquirido em alguma parte do mundo, em curto prazo, reflete e repercute na organização, onde quer que ela se encontre. No entanto, para uma organização em particular, o tipo de produto, o seu público cliente, o processo adotado, a mão-de-obra utilizada, a Nação onde se encontra, apresentam condições diferentes e peculiars, às quais deverá se adaptar. A partir da Escola de Relações Humanas, o ponto focal das correntes sobre a organização passou a ser o homem, ou melhor, grupos de homens, visto que o homem, por si só, não se realiza.

"Finalmente, a maioria das teorias da personalidade afirma que esta só se completa, se organiza e se integra quando estabelece contacto com outras pessoas, idéias ou organizações sociais." (1)

"O indivíduo que age - a pessoa psicológica - é essencialmente uma organização que só se desenvolve e mantém num intercâmbio simbólico, continuado com outras pessoas, e através do mesmo

(1) - Argyris, Chris, in Personalidade e Organização, Ed. Renes, Rio de Janeiro, 1ª edição, páginas 61-62

intercâmbio." (1)

Assim, em todas as correntes, a ênfase tem sido colocada no fato de que a organização se compõe de pessoas, ou melhor, de grupos de pessoas. O comportamento humano na organização se origina ou é resultante de um ou da combinação dos seguintes fatores:

- 1 - individuais - decorrentes da natureza da personalidade humana
- 2 - pequenos grupos informais - regidos pela psicodinâmica de grupo, objeto de estudo da psicologia social
- 3 - orgânicos (ou organizacionais) - formais, analisados pelo estudo da burocracia

Na realidade, a organização é um todo resultante de dois componentes essenciais, o indivíduo e a organização formal, ou seja, a estrutura.

O Ambiente e a Mudança Comportamental

Considerando que o ambiente influi decisivamente na estrutura da organização e que está em constante mutação, variando continuamente as condições que afetam a organização, o aspecto mudança torna-se essencial, não só para o crescimento e desenvolvimento da organização e de seus componentes, mas principalmente para sua sobrevivência.

As funções administrativas de planejar, organizar, motivar

(1) - Buckley, Walter Frederick, in A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas, Editora Universidade de São Paulo, 1971, pag.72

e controlar, são consideradas centrais por alguns autores. Planejamento envolve o estabelecimento de metas ou objetivos para a organização, bem como o desenvolvimento dos planos de trabalho, indicando como essas metas deverão ser realizadas. Elaborados os planos, a fase seguinte, a organização, se caracteriza pela reunião dos recursos necessários: matéria-prima, moeda (recursos financeiros), máquinas (equipamentos), métodos (tecnologia) e mão-de-obra (recursos humanos), da forma mais eficiente, para que os objetivos sejam alcançados; organização significa, assim, a integração de recursos. De todos os recursos utilizáveis pela organização somente um tem vida própria, sendo todos os demais inanimados: os recursos humanos, dos quais todos os demais dependem - as fases de motivação e controle, então, são decorrentes da existência dessa dependência.

A dependência dos demais recursos ao ser humano para que tenham qualquer utilidade para a organização, realça a importância de se conhecer melhor e adequadamente esse recurso básico, pois a organização, qualquer que fosse sua finalidade ou objetivos, que possuísse matéria-prima da melhor qualidade e em quantidade ilimitada, tivesse a sua disposição recursos financeiros sem limites, bem como, os equipamentos e instalações mais aperfeiçoadas e amplas e adotasse a tecnologia a mais avançada, necessariamente não seria a mais eficiente ou sequer teria possibilidade de qualquer atividade ou produção sem recursos humanos adequados e eficientes. Sem estes, a organização nada mais seria do que um enorme depósito de dinheiro, de excelentes materiais, máquinas, manuais e mapas, desenhos e projetos de sistemas e processos de produção, mas não produziria nada.

"Nenhuma organização, ao que parece, tem vida sem as pessoas" (1)

(1) - Argyris, Chris, in Personalidade e Organização, Editora Renes, Rio de Janeiro, 1ª edição, pag.26

A maior organização empresarial, a General Motors, que ocupa o 17º lugar entre as maiores entidades econômicas do mundo, superada, portanto, somente por 16 países do mundo ocidental, tem como lema: "os recursos humanos são nosso maior patrimônio", o que explica o interesse demonstrado, através das mais variadas formas, em todos os lugares, da organização pela pessoa, tendo um de seus mais famosos presidentes declarado: "Tirem-nos nossos edifícios, nossas máquinas ou nosso dinheiro, mas deixem-nos com nosso pessoal e nós construiremos outra General Motors".

As funções do administrador são relatadas isoladamente, mas na realidade, o seu interrelacionamento é de importância fundamental; conforme exposto no Gráfico 3:

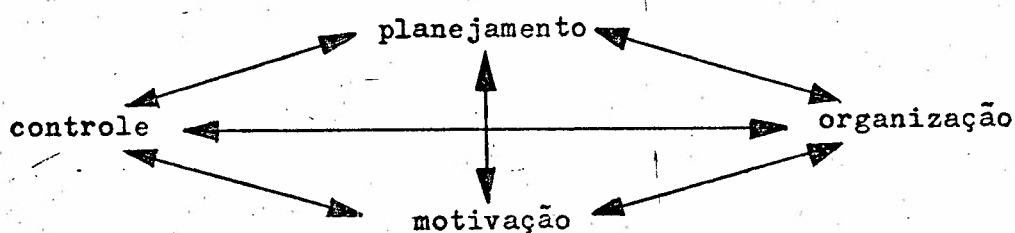


Gráfico 3

Está claro, de forma geral, que as habilidades administrativas estão voltadas basicamente para os aspectos técnicos, humanos e conceituais:

habilidades técnicas - são as de usar conhecimentos, métodos e técnicas e o necessário equipamento para o desempenho de suas tarefas específicas, adquiridas através da experiência, educação e treinamento;

habilidades humanas - são as habilidades no julgamento do trabalho através de pessoas, incluindo o entendimento da motivação

humana e da aplicação da efetiva liderança;

habilidades conceituais-são as habilidades de entender a complexidade de toda a organização.

A correlação entre os aspectos técnicos, humanos e conceituais da atividade administrativa é esquematizada no Gráfico 4, notando-se que aos níveis inferiores, as habilidades mais requeridas são as técnicas, enquanto que as conceituais se referem ao nível superior da administração:

Habilidade de Administração Necessárias nos Vários Níveis da Organização

níveis de administração

habilidades necessárias

administração superior

administração média

administração inferior (supervisão)

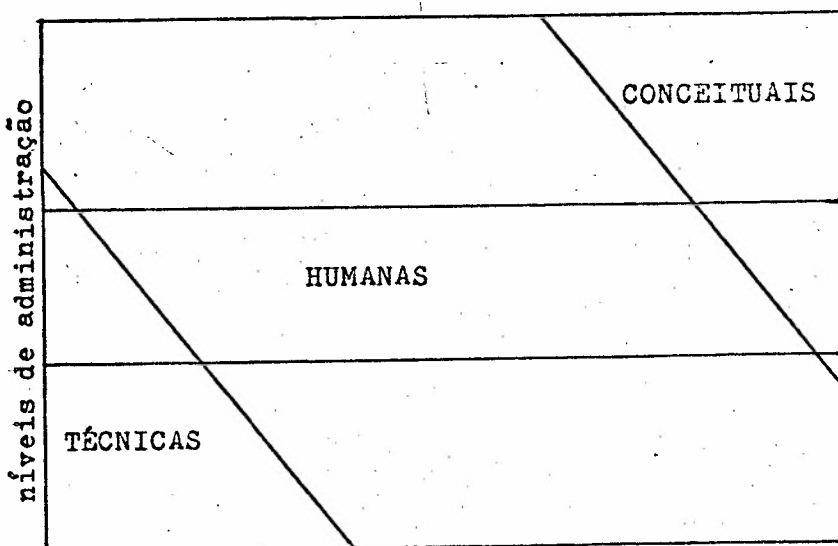


Gráfico 4

Comportamento e Motivação

O comportamento é basicamente orientado para a consecução de objetivos, ou, em outras palavras, o comportamento humano é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. O objetivo específico nem sempre é conhecido conscientemente pelo indivíduo; muitas vezes se questiona porque determinada ação teria sido tomada e a razão da ação humana nem sempre está aparente ao nível do consciente.

As forças que impelem os padrões de comportamento individuais, que caracteriza a personalidade do ser humano, tem um grau considerável de sub-consciente e portanto não são facilmente suscetíveis de exame e avaliação.

"As pessoas diferem entre si não somente por suas habilidades mas também por suas motivações. A personalidade é dotada de energia, que decorre de seus sistemas de necessidades, que se relacionam entre si e conduzem o comportamento humano, até que estejam satisfeitas".(1)

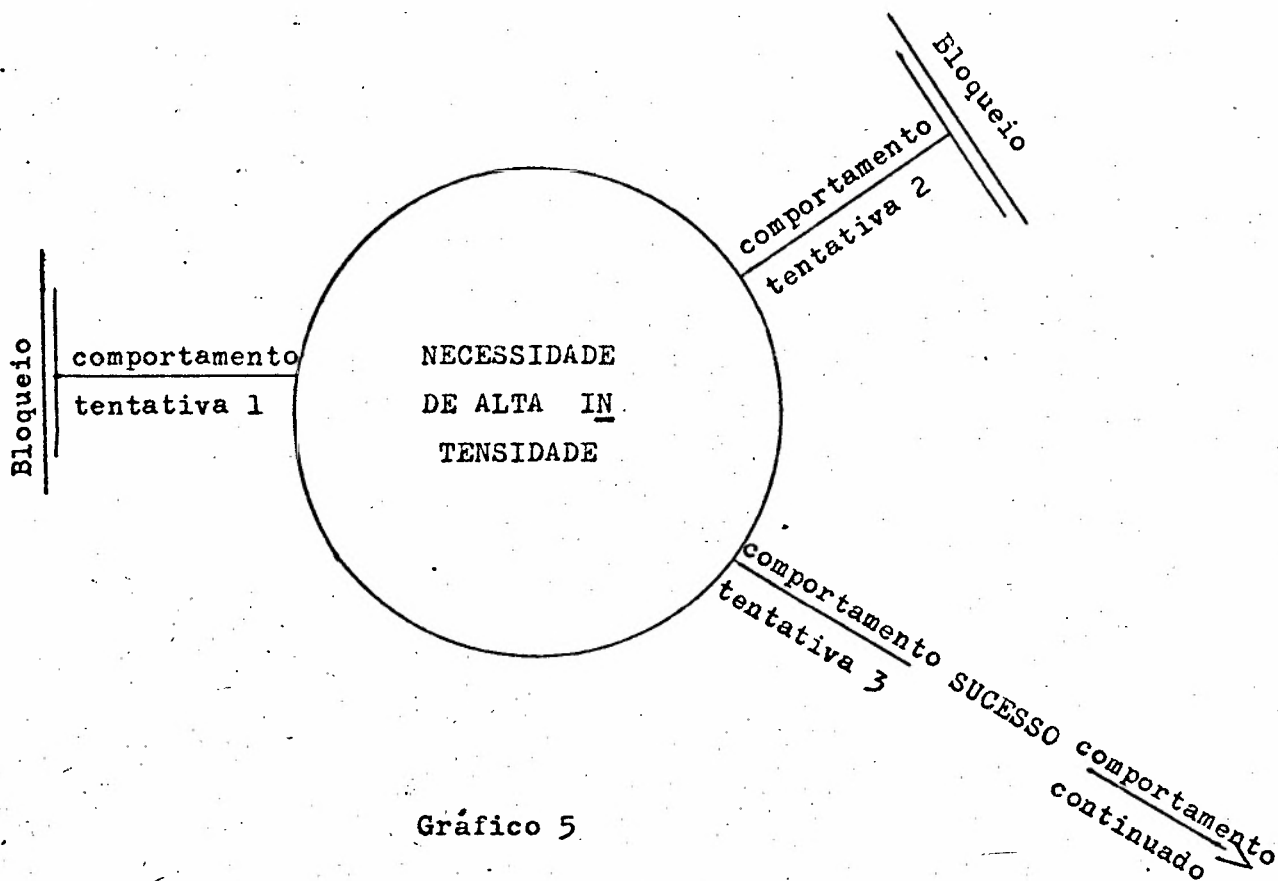
"As necessidades dos indivíduos, portanto, atuam como forças propulsoras ou imperativos no comportamento humano; "os incentivos", também chamados "metas" são objetos ou comportamentos que satisfazem as necessidades". (2)

As necessidades, desejos, se hierarquizam, segundo A. H. Maslow, in Motivation and Personality; sempre que um desejo é satisfeito, é substituído por outro, em uma sequência sem fim. Os motivos

(1) - Argyris, C., op.cit., pág.45

(2) - Tiffin, Joseph e Mc Cormick, Ernest J., in Psicologia Industrial, Editora Herder, 1959, pág.467

tendem a decrescer quando, de algum modo, são satisfeitos ou bloqueados, conforme demonstrado no Gráfico 5:



Quando o comportamento, buscando a satisfação da necessidade, é bloqueado, frustrado, o indivíduo enceta outra tentativa, até que atinja o sucesso, que provocará a manutenção do comportamento até que a necessidade esteja satisfeita. A motivação é, pois, a determinante do comportamento humano.

O estado de motivação de uma pessoa influi, também, na forma como ela percebe o mundo, assim como na sua interpretação do que percebeu. Há forças motivacionais, não racionais, que afetam, quando não deturpam, as percepções dos fatos reais, sobre os quais o homem "racionalmente" fundamenta seu plano lógico de ação. (1)

Como fazer com que o comportamento das pessoas se adaptem

(1) - Tannembaum, Arnold S., in Psicologia Social de Organização do Trabalho, Editora Atlas, 1973, pag.53

às necessidades e objetivos das organizações e como promover as respectivas mudanças, para adequá-lo às condições ambientais em constante mudança? Estas questões têm preocupado inúmeros autores, que têm estudado a Teoria das Organizações e que se dedicaram à pesquisa dos recursos humanos, seu comportamento e sua relação com os objetivos da organização, sua estrutura, apresentando perspectivas diferentes:

Pesquisa de William James, sobre Motivação

William James pesquisou quanto o empregado de fábrica poria de suas habilidades em seu trabalho, tendo concluído que, em média, o trabalhador aplica apenas de 20 a 30% de suas habilidades no trabalho, sem que possa ser caracterizada desídia no desempenho de suas funções, não o tornando, portanto, passível de qualquer medida disciplinar por negligência ou desinteresse. Quando altamente motivados, os trabalhadores utilizam de 80 a 90% de suas habilidades. William James ilustrou a influência da motivação no desempenho do empregado, representada no Gráfico 6, abaixo:

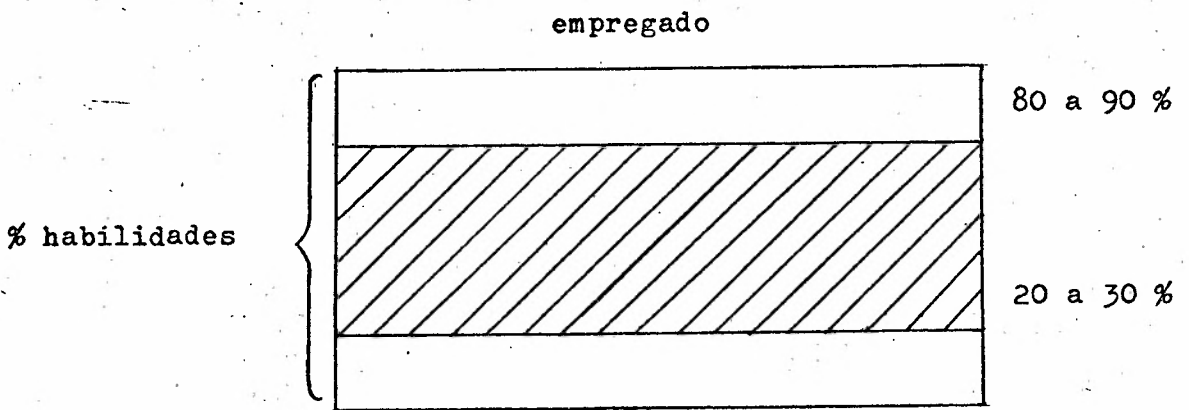


Gráfico 6

Por esta ilustração observa-se que a motivação é menor do que o desempenho do empregado. Logo, a motivação das pessoas que com-

põem a organização é extremamente importante para o administrador, em sua tarefa de tentar obter a realização dos objetivos da organização.

Teoria X e Teoria Y, de Douglas Mc Gregor

Segundo Mac Gregor as convicções sobre a natureza humana e o seu conseqüente comportamento são as bases das decisões ou ações de quem dirige pessoas. Da análise dessas convicções, Mc Gregor concluiu existir um consenso, na maioria dos administradores, tendo denominado Teoria X, considerando-a como os ideais tradicionais de direção de controle.

As principais características desta teoria são: "o ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode", devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de ser levada a fazer o devido esforço para se alcançar os objetivos da organização; e o ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo". (in Aspectos Humanos da Empresa) (1)

Em oposição a esta teoria, sugere Mac Gregor, com fundamento nos conhecimentos acumulados pelas ciências do comportamento, o "princípio modesto de uma nova teoria", que se referiu como Teoria Y, cujas idéias sobre a motivação humana são: "o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração e o descanso; o controle exterior e a ameaça de castigo não são os únicos meios de

(1) - Op.cit., Editora Clássica, 1970, pag. 55 e 56

suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o auto-controle, ao serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar; o empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa; o ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades; a capacidade de exercer, em um grau relativamente alto, a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais, encontra-se em larga escala e não é essencialmente distribuída pelas pessoas; e nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente". (1)

O Grupo Humano - George C. Homans

Analisa Homans a mútua dependência de atividades, interações e sentimentos. Qualquer mudança em quaisquer um desses elementos produzirá mudança nos outros dois. Em uma organização certas atividades, interações e sentimentos são essenciais ou requeridos por seus membros para sua sobrevivência. Em outras palavras, trabalhos, tarefas (atividades) têm que ser feitas, exigindo que pessoas trabalhem juntas (interações). Estes trabalhos devem produzir suficiente satisfação (sentimentos) para que as pessoas os continuem fazendo. A medida em que as pessoas interagem em seus trabalhos, elas desenvolvem sentimentos em relação uma com as outras; a medida que cresce a interação, mais positivos os sentimentos tenderão a se desenvolver entre elas. Isto pode se tornar um processo contínuo, havendo uma tendência para os membros do grupo se tornarem mais semelhantes em suas atividades.

(1)ibidem, pag.73 e 74

des e sentimentos, em relação ao que fazem e como eles se sentem a respeito. A medida que isto acontece, o grupo tende a desenvolver expectativas ou normas que especifiquem como as pessoas no grupo podem tender a se comportar sob circunstâncias específicas.

O conjunto de atividades e sentimentos impostos pelo ambiente, quer seja físico, cultural ou tecnológico, Homans chama de sistema externo; em oposição, os sentimentos e atividades decorrentes do grau de interação e gerado por ele, chama de sistema interno. Os sistemas interno e externo não só são dependentes entre si, como dependem do ambiente. (1)

Teoria da Imaturidade - Maturidade, de Chris Argyris

Argyris desenvolveu a teoria de que as pessoas evoluem da imaturidade para a maturidade. Esta mudança é uma tendência geral; normas de cultura individuais e a personalidade inibem e limitam ao máximo a expressão e o crescimento do adulto, sendo que a tendência de evoluir em direção à maturidade final é contínua com a idade. Argyris concluiu que poucas pessoas desenvolvem completa maturidade.

As suas características são:

<u>Imaturidade</u>	<u>Maturidade</u>
passivo	ativo
dependente	independente
comporta-se de algumas maneiras	capaz de se comportar de muitas maneiras
errante, interesses frívolos, superficiais	interesses mais profundos e mais fortes

(1) - Motta, Fernando C. Prestes, in Teoria Geral da Administração - Uma Introdução, Editora Pioneira, 1974, pag.65

curta perspectiva de tempo	longa perspectiva de tempo, tanto passado quanto futuro
posição subordinada	igual posição ou subordinada
falta de consciência própria	consciência e auto-controle

Teoria Higiene-Motivação - Frederick Herzberg

O ser humano possui dois conjuntos de desejos, segundo Herzberg, que procurou uma visão mais profunda da natureza da motivação na situação trabalho e, conseqüentemente, uma nova estratégia para a produtividade dos empregados e a eficiência organizacional.

O enfoque original de Herzberg foi o de que, além da preocupação com o ambiente em que o empregado trabalha e com aquilo que ele recebe em troca, a tarefa em si mesma pode ser um fator de motivação. Esta concepção contraria o ponto de vista tradicional de que o trabalho é considerado uma necessidade desagradável, razão pela qual ênfase tem sido dada aos sistemas de compensação, como remuneração, salários indiretos (chamados benefícios), ambiente físico, qualidade de supervisão, como incentivos à produtividade, ignorando-se o poder motivador do próprio trabalho. Segundo Herzberg isto ocorreu porque a maioria das tarefas deixou de ser estimulante.

O ponto de vista central de sua teoria é que nem tudo que satisfaz motiva; e nem sempre aquilo que não desagrada, satisfaz ou motiva. Como fundamento na hierarquia das necessidades humanas de Maslow, em sua pesquisa Herzberg concluiu que "a maioria dos informantes que se declararam felizes com seus trabalhos, mais frequentemente referiam-se a fatores relacionados com o trabalho, a eventos que indicaram que eles estavam tendo sucesso, na realização de seus trabalhos e com relação à possibilidade de progresso profissional".

Contrariamente, quando sentimentos de insatisfação eram relatados, eles não eram associados ao trabalho em si, mas a condições que cercam a realização do trabalho (1). Distinguiram assim, Herzberg e seus colaboradores, fatores higiênicos, ligados às condições em que o trabalho é realizado, como políticas da organização, práticas de administração, estilo de supervisão, condições físicas de trabalho, relações interpessoais, "status", sistemas de remuneração e "fringe benefits". A referência à higiene foi devido ao fato que, a exemplo do seu sentido médico, a higiene meramente evita o mal, preserva o "status quo", não produzindo nenhum crescimento na capacidade ou produtividade do trabalho: "Boas políticas da Cia, boa administração, boa supervisão, e boas condições de trabalho não conduzirão a atitudes positivas com relação ao trabalho" (2), apenas evitam a insatisfação.

Por outro lado, "é somente pelo desempenho de uma tarefa que o indivíduo pode obter recompensa, que reforçam suas aspirações" (3). Os fatores que produzem satisfação são aqueles que permitem a auto-realização, crescimento profissional e reconhecimento, obtidos pelo exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador.

O relacionamento entre a teoria Higiêne-Motivação, de Herzberg, com a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, pode ser observado no Gráfico 7.

(1) Herzberg, Frederick, Mausner, B. e Snyderman, Barbara, in The Motivation to Work, New York, Wiley, 1959, pag 113.

(2) ibidem, pag 82

(3) ibidem, pag 114

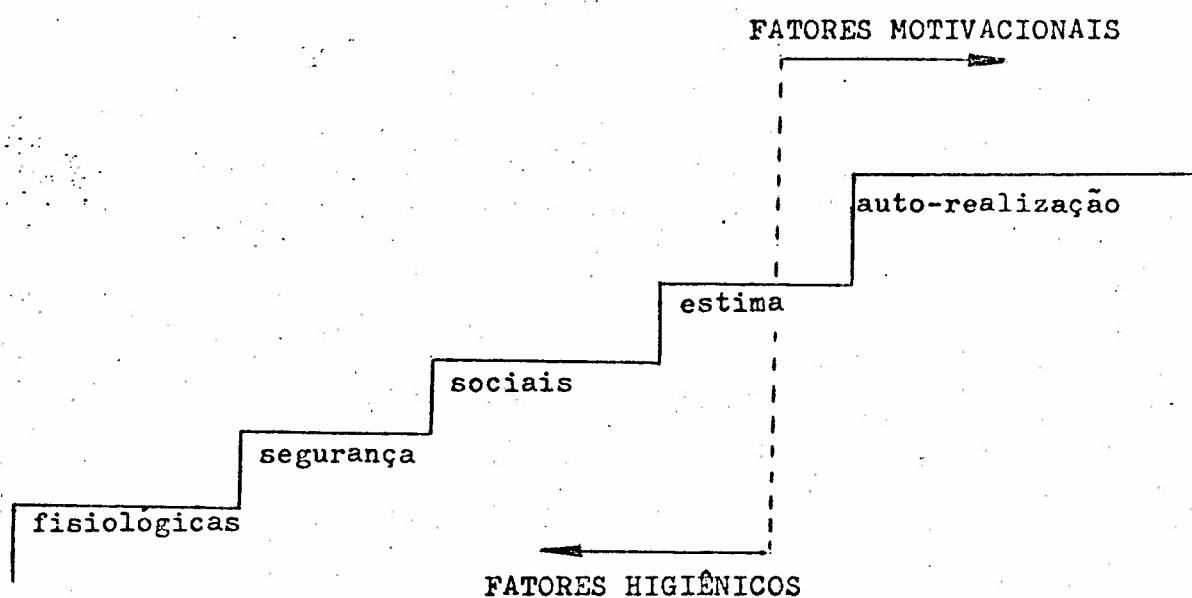


Gráfico 7

Sistemas de Administração - Rensis Likert

Em seus estudos, Likert concluiu que os estilos de gerência podem ser representados em um "continuum" de um sistema designado como sistema 1 até o sistema 4. O sistema 1 representa a administração autoritária, coercitiva, altamente arbitrária, baseado em recompensas e ameaças, enquanto que o sistema 4 é essencialmente participativo, baseado em amplas comunicações, no relacionamento de apoio pelo administrador a seus subordinados, pela tomada de decisão em grupo e pela adoção de sistemas grupais de supervisão, e pela fixação, pelo administrador, de elevados padrões de desempenho individual em benefício da organização (1). "Todas essas pesquisas e estudos", afirma Likert, "não deixam dúvidas: o sistema administrativo de uma firma

(1) - Likert, Rensis, in Organização Humana, Editora Atlas, 1975, pag.64

exerce importante influência sobre as suas relações de trabalho"(1).

O Sistema Grid - Robert Blake e Jane S. Mouton

A liderança de dinâmica de grupo tem sido muito discutida e tem se concentrado em dois conceitos teóricos, sendo um enfatizando a realização da tarefa e o outro na força do desenvolvimento pessoal do relacionamento. Blake e Mouton popularizaram esses conceitos em seus Sistema Grid (Managerial Grid), que tem sido usado largamente nos programas de organização e desenvolvimento administrativos e de executivos.

Blake e Mouton analisaram os estilos de liderança e concluíram que ou são orientados para a tarefa (produção ou resultados) ou são orientados para pessoas.

Segundo esses autores, a pessoa é o elemento chave que poderá permitir à organização adaptar-se às condições do ambiente. Embora seja possível se reconhecer que a mudança é essencial para a organização, a tomada de ação com esse objetivo é algo muito diferente. "As pessoas são a ponte que pode levar uma organização do reconhecimento para a ação" (2). Em seu Grid, os autores representaram no eixo horizontal do gráfico a orientação para a produção em uma escala de 1 a 9, e no eixo vertical, a orientação para pessoas, também em uma escala de 1 a 9.

A distribuição nos quatro quadrantes e no centro do gráfico

(1) - ibidem, pag.60
(2) - Blake, Robert R. e Mouton, Jane Srygley, A Estruturação de uma Empresa Dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional tipo GRID, Editora E. Bluccher, 1972, pag.64

representa os cinco estilos de gerência, permitindo a análise dos padrões de interações e a cultura da empresa:

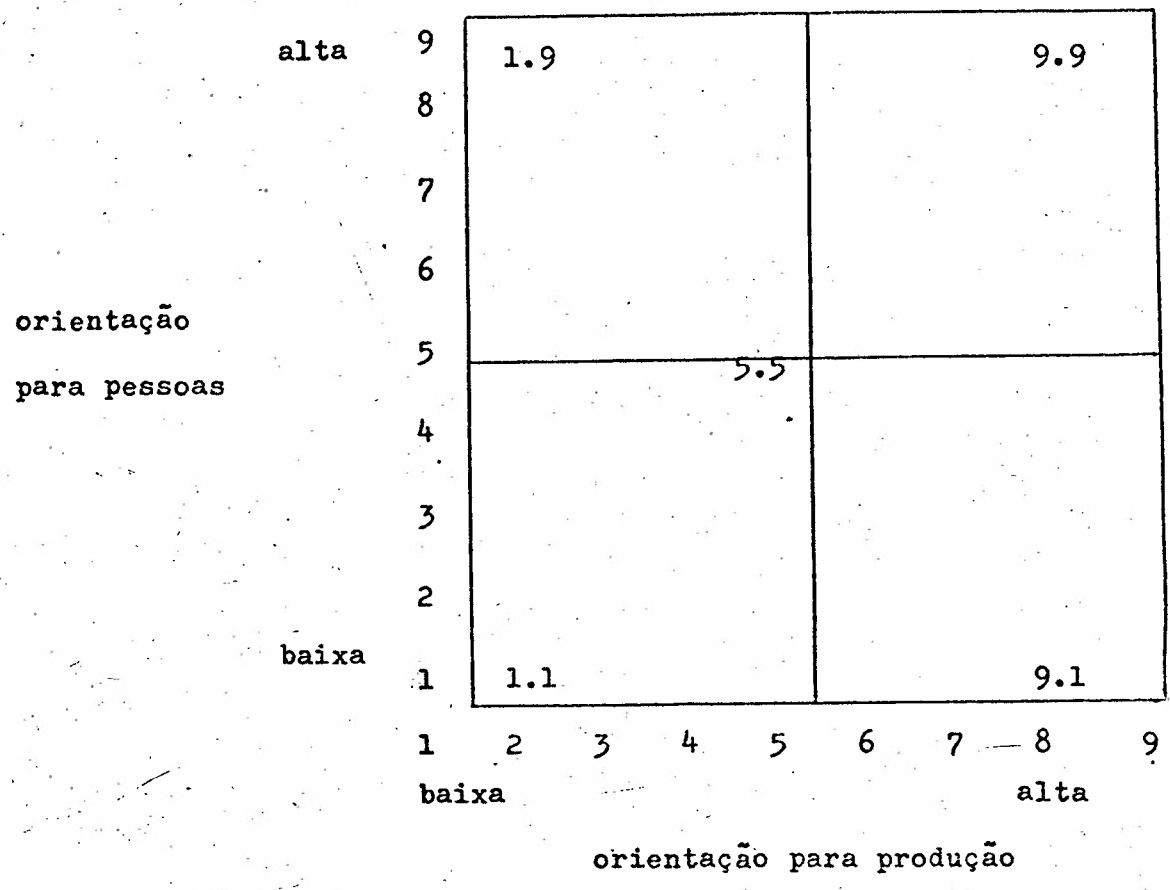


Gráfico 8

Os estilos de gerência, dependendo do grau de orientação para pessoas ou produção, caracterizam-se:

- 1.9 - Atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de conseguir relacionamentos satisfatórios, leva a uma atmosfera agradável na organização e no ritmo de trabalho.
- 1.1 - A realização de esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para manter-se como membro da organização.
- 9.9 - Os resultados do trabalho decorrem da dedicação do pessoal - a interdependência através de um "interesse comum" pelos objetivos da organização, leva a relacionamento de confiança e respeito.

to.

9.1 - A eficiência operacional decorre na organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.

5.5 - O desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de conseguir resultados e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.

Blake e Mouton, através do gráfico, representam os cinco estilos de liderança: no canto inferior direito, 9.1, representa uma forte preocupação com produção mas muito pouca para com pessoas, que deverão produzir; no canto oposto, superior esquerdo, 1.9, representa o estilo no qual a maior ênfase é dada às pessoas, sendo muito pequena a preocupação com os resultados, ou seja, com a produção, objetivo da organização. No quadrante inferior esquerdo, 1.1, o estilo é caracterizado por uma pequena preocupação tanto com os resultados quanto com as pessoas; os administradores nestas condições, na realidade, somente aparentemente fazem parte da organização, pois nela só estão fisicamente. O canto superior direito, seu oposto, representa o estilo no qual há uma grande preocupação tanto pela produção como pelas pessoas; segundo os autores este estilo é sinérgico, ou seja, busca um esforço simultâneo de vários órgãos para a realização de uma função. No centro do gráfico encontra-se o estilo 5.5, que significa uma atitude média do administrador, do tipo que busca resultados mas sem um esforço excessivo; procura-se a realização da tarefa mas de uma forma confortável, dentro do lema: seja razoável, porém firme. Segundo Blake e Mouton, este estilo seria o do "homem organizacional".

Teoria de Gerência Tridimensional de William J. Reddin

No modelo tridimensional de efetiva liderança, Reddin relaciona a preocupação com a tarefa e com as relações com as pessoas, estabelecendo quatro estilos de liderança: relacionado, separado, integrado e dedicado:

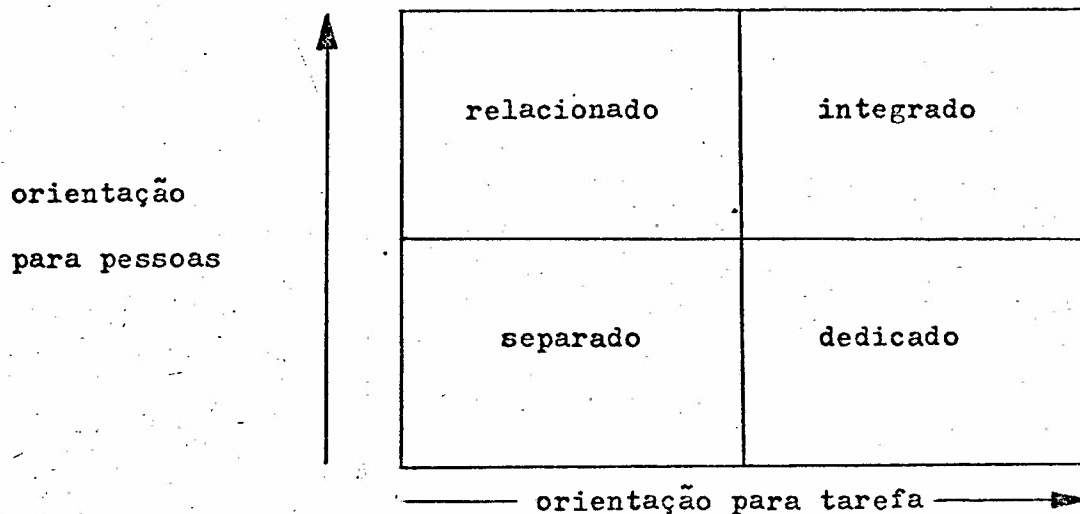


Gráfico 9

Afirma que nenhum desses estilos em sua forma pura seria eficaz, isto é, produziria os resultados esperados; sua eficácia depende da situação em que são usados (1). A obra de Reddin, como o próprio autor menciona, foi apoiada em muitos outros estudos, de instituições e de autores famosos, destacando-se, no que se refere à liderança, os das Universidades de Ohio, Michigan e Harvard. Os estudos da Universidade de Ohio, sobre liderança, que o autor considera os mais amplos, classificam o comportamento de liderança por meio de dois fatores independentes, que denominaram iniciar a estrutura e consideração. O fator "iniciar a estrutura" refere-se ao planejamento,

(1) - Reddin, William J., Eficácia Gerencial, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1975, pag.27

à organização do trabalho e das tarefas, enquanto que "consideração" se refere a manutenção das relações entre pessoas.

A idéia central, resultante dos estudos da Universidade de Michigan, foi a da definição de um contínuo de estilos de liderança, variando do centralizado no empregado ao centralizado na produção; podendo-se encarar o comportamento do líder como um pêndulo, que se move de um extremo para o outro. Através da análise do comportamento de pequenos grupos, os estudos conduzidos na Universidade de Harvard, identificaram dois tipos de líderes de grupos - o líder sócio-emotivo e o líder de tarefa; este se caracteriza por falar mais e oferecer sugestões, enquanto aquele é representado pelos que criam facilidades para os outros falarem e oferecerem apoio psicológico, concluindo tratar-se de dois estilos realmente diferentes e que uma pessoa tem um ou o outro, nunca os dois concomitantemente. Reddin, entretanto, conclui que os três estudos convergem, conclusão a partir da qual estabeleceu o seu modelo tridimensional de liderança.

Reconhecendo que a eficácia do líder depende de como ele lidera pessoalmente, a interrelação com a situação e com cada um com quem ele opera, a real dimensão da eficácia seria considerada por um modelo bi-dimensional:

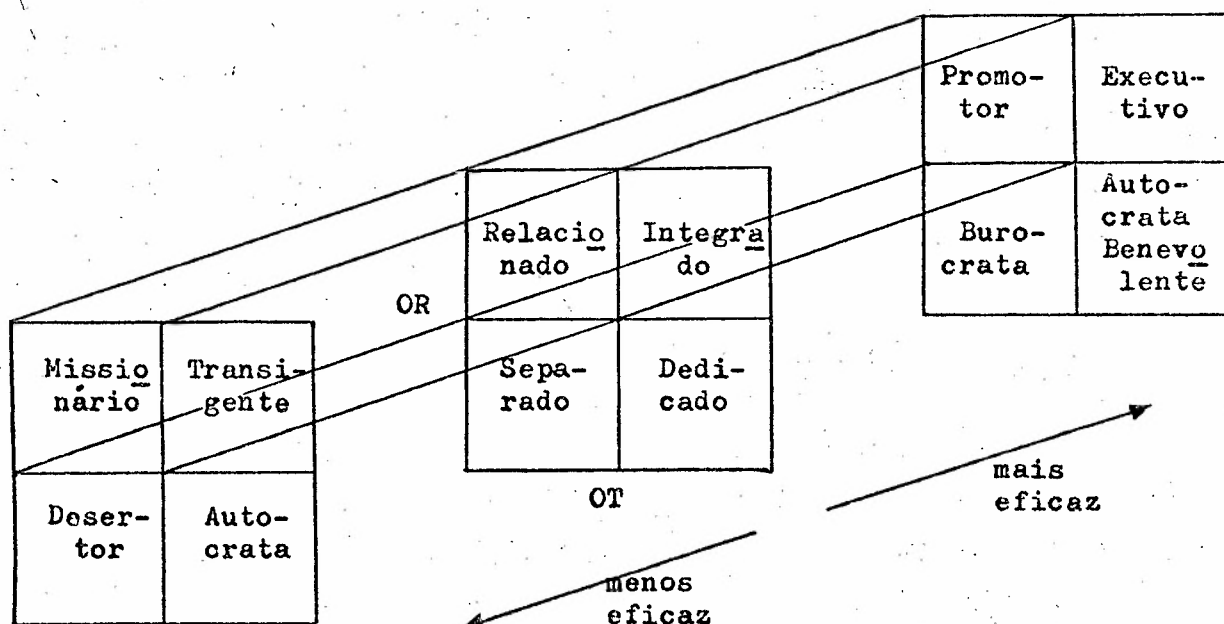


Gráfico 10

Reddin estabelece uma correlação entre sua teoria Três D com as demais teorias do comportamento organizacional desenvolvidas por outros autores, com algumas das quais a sua diverge: necessidades humanas de Maslow, Teoria X - Y de Mc Gregor, Teoria Líder-Seguidores-Situação, Teoria da Habilidade do Administrador de Katz, Teoria Grid, de Blake e Mouton, Teoria da Necessidade de Realização de Mc Clelland, Teoria dos Sistemas Gerenciais de Likert, Teoria da Higiene e Motivação de Herzberg e Modelo de Contingência da Liderança de Fieldler.

Os gráficos 11 e 12 apresentam uma síntese esquemática das correlações entre as teorias de administração:

Síntese Esquemática Comparativa das Teorias de Administração, até aqui apresentadas:

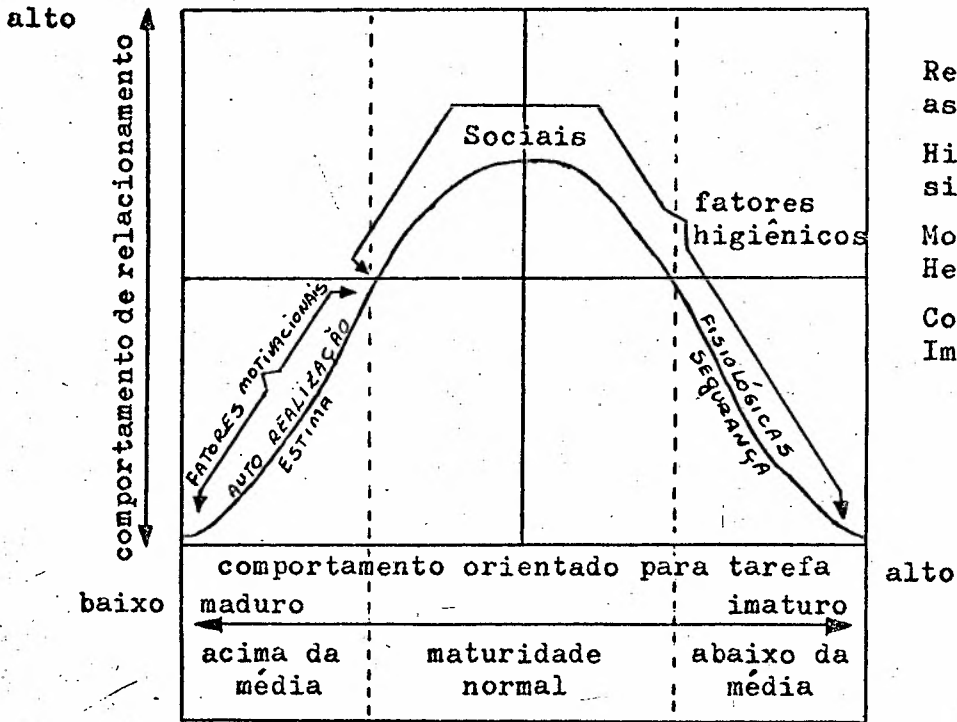


Gráfico 11

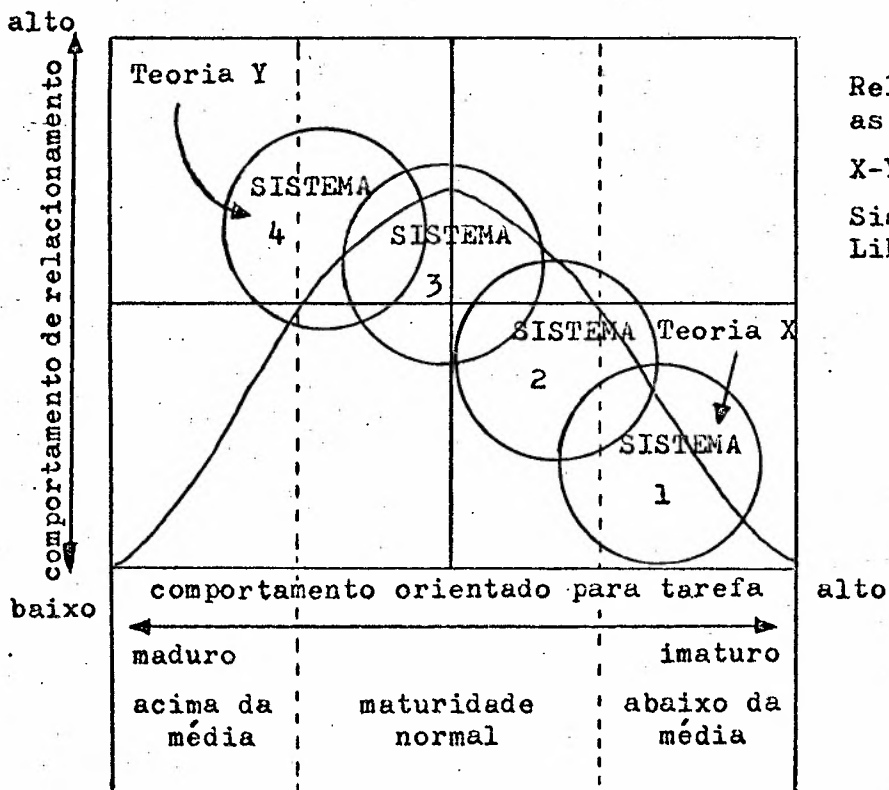


Gráfico 12

Várias tem sido as perspectivas dos autores contemporâneos sobre a organização. Lawrence e Lorsch, em seu livro As Empresas e o Ambiente, Editora Vozes, 1973, página 209 e seguintes, apresentam "seis estudos de contingências, que acentuam as variáveis apresentadas pelo ambiente e pelas tarefas".

Tom Burns e G. M. Stalker

Burns e Stalker, pesquisando cerca de vinte indústrias da Inglaterra, focalizaram o padrão das práticas administrativas com características do ambiente. Os autores encontraram dois conjuntos de métodos e processos administrativos bem definidos e bastante distintos entre si. Chamaram-nos de sistemas orgânico e mecanicista.

As características do sistema mecanicista são:

1. A organização opera em condições relativamente estáveis;
2. As tarefas da organização são divididas a especialistas, ou seja, há um grau bastante elevado de especialização de tarefas e de funções, com uma diferenciação muito nítida;
3. A interação, dentro da administração, tende a tornar-se vertical, isto é, a se passar entre o superior e o subalterno. A suposição básica de que todo conhecimento relativo a situação da organização só se encontra, ou deveria se encontrar, no vértice da estrutura administrativa; enfatiza a hierarquia de comando, onde há uma precisa definição de direitos e responsabilidades. Todas as pessoas na organização teriam papéis tecnicamente definidos e precisos, nos quais os métodos seriam independentes das pessoas. Só haveria uma forma de liderança - a direta e individualizada, ou seja, cada superior só se relacionaria com um subordinado por vez;

4. A coordenação, controle e comunicação seriam baseados apenas e precisamente nos níveis hierárquicos; controle por supervisão cerrada; comunicação através dos canais de autoridade; esta característica, evidentemente, é um modelo ideal;
5. O controle total da comunicação de sua transmissão externa seria exercido no topo da organização; na prática esta característica é impossível, tecnológica e humanamente, de se realizar;
6. Lealdade incondicional dos membros da organização a seu superior e à organização;
7. Valorização muito grande do conhecimento específico; quanto menos as pessoas soubessem, melhor; quanto menor fosse o campo de ação da pessoa, melhor, em todos os níveis da organização. A situação ideal seria a especialização da tarefa, ou seja, não haveria especialização de pessoas, que se diferenciariam das demais, por possuírem um conhecimento especial, o que é contrário a especialização da tarefa.

Por sua vez, os sistemas orgânicos seriam caracterizados por:

1. As condições do ambiente onde opera a organização são instáveis; os problemas e as tarefas não podem ser distribuídos a especialistas, em uma hierarquia claramente definida;
2. As tarefas especiais têm que ser realizadas com relação ao conhecimento geral das tarefas da organização, não podendo haver definição clara e precisa das tarefas, responsabilidades e poderes, razão pela qual a interação é realizada tanto verticalmente quanto lateralmente. O processo de comunicação se assemelha mais à consulta do que a comando vertical; face à instabilidade da situação e ao grau de incerteza do ambiente, não se pode atribuir onisciência

ao topo da administração da organização;

- 3. Sistema mais propício a aceitar mudanças, tendo como utopia a participação total, com comunicações mais livres, colaboração dos membros, aconselhamento constante e relacionamento entre as pessoas;
- 4. As pessoas assumem tarefas e deveres variados, o trabalho envolve, em alto volume, a interação social; o conhecimento e experiência generalizados, são altamente valorizados; dá-se maior importância à especialização das pessoas do que à das tarefas;
- 5. A rede de autoridade, controle e comunicação é mais difusa, não concentrada na hierarquia e sim no conhecimento especializado, que é mais amplo, assim como na lealdade profissional mais do que na lealdade organizacional. A orientação é mais cosmopolita;
- 6. Há tendência para comunicações amplas, não limitadas ou controladas hierarquicamente. As comunicações tendem a ser verticais, laterais, diagonais e horizontais; as relações funcionais se dão em todos os níveis e direções;
- 7. O crescimento, o aperfeiçoamento organizacional é tido como um compromisso. Há uma grande preocupação em mostrar que, em uma situação limite, há a valorização da competência do indivíduo em adaptar-se a situações instáveis. O ambiente comercial, social e tecnológico é instável;
- 8. A liderança é grupal e há predominância de trabalho em equipe; o líder é sensível à cultura grupal, ou seja, aos padrões de comportamento e valores do grupo e à cultura da organização, bem como do relacionamento do seu próprio grupo com outros e com a própria organização.

(Segundo Prof. Fernando C. Prestes Motta, em Curso sobre Desenvolvimento Organizacional, promovido pelo CIESP de Campinas, São Paulo, em 18 de julho de 1975)

Na realidade, todas estas características, que definem os dois sistemas são utópicas; o que existe é um continuum sistema mecanicista - sistema orgânico. As idéias de Burns e Stalker se basearam nas de Durkheim, que afirmara existir dois tipos de solidariedade na sociedade: a solidariedade mecânica, na qual todas as pessoas desempenham as mesmas funções; e a solidariedade orgânica, onde a divisão do trabalho era realizada baseada na dependência das funções. Segundo Durkheim, a solidariedade mecânica tenderia a desaparecer, transformando-se em orgânica. Esta teoria, entretanto, é discutível.

Joan Woodward

Joan Woodward realizou pesquisa em indústrias no Essex Meridional, na Inglaterra, com a intenção inicial de produzir informações para proporcionar "feed-back" às várias Escolas de Administração na Inglaterra, estabelecendo um Centro de Pesquisas de Relações Humanas, na South East College of Technology.

A questão básica era saber se "os princípios da empresa, estabelecidos por um corpo crescente de teorias da administração se correlacionavam com o êxito dos negócios, quando postos em prática". (1) e (2).

Logo no início do estudo concluiu-se não existir uma correlação direta positiva entre os sistemas administrativos e sua eficiência nos negócios ou seu tamanho. Os pesquisadores procuraram, então,

(1) - Woodward, Joan, in Industrial Organization, Theory and Practice, London-Oxford University, 1965, pag.3 e 4
 (2) - Lawrence, Paul R., e Lorsch, Jay W., in As Empresas e o Ambiente, Editora Vozes, 1973, pag.213

alguma outra característica que explicasse porque existiam variações nos sistemas administrativos das empresas. Descobriram que, quando as indústrias, objeto da pesquisa, são agrupadas de acordo com sua técnica de produção ou tecnologia, as indústrias de maior sucesso adotam sistemas administrativos semelhantes. A conclusão geral da pesquisa foi a de que o sistema administrativo variava de acordo com a tecnologia usada na produção.

Mais recentemente, entretanto, conforme será discutido adiante, um grupo de pesquisadores do Centro de Pesquisas em Administração Industrial da Universidade de Aston, em Birmingham, Inglaterra, encabeçados por D. S. Pugh, David H. Hickinson, B. R. Hening, C. Turner e D.C. Pheysey, conhecido como o Grupo de Aston, baseado em pesquisa realizada pelos primeiros, contesta as conclusões a que se chegaram na pesquisa de Woodward e seus colaboradores.

Lawrence E. Fouraker

Lawrence E. Fouraker iniciou sua pesquisa buscando compreender a maneira pela qual as organizações tratam os conflitos e tomam decisões econômicas. A partir de um relativamente pequeno número de premissas básicas sobre o comportamento humano de escolha, Fouraker deduziu logicamente como dois tipos opostos de empresas responderiam a situações diferentes de escolha, impostas pelos respectivos ambientes. As experiências realizadas para testar sua teoria, confirmaram-na, de um modo geral.

Os dois tipos básicos de organização caracterizados por Fouraker como extremos opostos foram denominados de organização "L", na qual a administração era independente, dirigida por suas próprias

aspirações, com relativa receptividade às aspirações dos outros. Em oposição, o tipo "T", caracteriza-se por uma administração receptiva, composta de membros independentes. Sua hipótese básica foi a de que os tipos puros seriam instáveis, variando as organizações, na realidade, em uma escala entre os dois tipos extremos L e T.

As características da organização "L" são:

A forma de organização é clássica ou tradicional. A finalidade comum da organização é evitar sofrer uma prova com outro grupo ou com a natureza. O conflito no interior do grupo é perigoso, pois ameaça a unidade de interesses e portanto deve ser suprimido, devendo-se, para tanto, escolher-se uma pessoa para líder, que terá como missão selecionar as metas ou objetivos adequados ao grupo.

A organização tipo "L" é autoritária. A disciplina é necessária para se assegurar a harmonia de interesses. Este tipo de organização é uma resposta eficiente quando o ambiente é muito estável ou não é complexo e quando é fundamentalmente ameaçador.

Em oposição ao tipo anterior, a organização tipo "T" caracteriza-se por seus membros serem especialistas técnicos independentes, com administração receptiva. Ela depende da existência de especialistas técnicos em suas várias dimensões e especialistas cuja atividade deve ser coordenada para que os objetivos da organização sejam alcançados. Por estas razões, esse tipo de organização é mais recente. Situações sociais complexas causam a especialização, que, por sua vez, gera mais complexidade; a tarefa complexa exige que se identifique com ela; a aprendizagem pode conduzir à inovação e à mudança, devendo a contribuição do especialista ser coordenada com as dos outros. Para que se possa exercer sua função com eficiência o especialista deve ser independente. Sua lealdade para com sua disciplina pode ser maior

do que para com a organização, razão pela qual à administração cabe coordenar as atividades dos especialistas, o que demanda enorme troca de informações e inúmeros canais de comunicações. Por estas razões, este tipo de organização terá pouca hierarquia ou cadeia de comando, não havendo grande diferença de "status" entre administração e os demais membros. O meio mais utilizado de coordenação das atividades dos especialistas é o comitê.

As características do ambiente no qual este tipo de organização é o mais eficiente são a incerteza e a mutabilidade. Os especialistas podem identificar as oportunidades e segui-las simultaneamente, em ritmo rápido. O estudo de Fouraker conclui que as diferentes características da organização existem para atender as diversas condições do meio ambiente, para que a organização seja eficiente.

Alfred Chandler

Em seu estudo histórico da evolução de grandes empresas (1) Chandler faz a análise comparativa de casos de algumas das indústrias pioneiras, complementada com a história administrativa de cerca de cem outras empresas, nos Estados Unidos da América. Sua tese básica é decepcionantemente simples: a estrutura da organização é consequência das decisões estratégicas, pelas quais é guiada. Chandler escolheu a história de quatro grandes organizações que foram inovadoras na criação de uma estrutura eficiente para empresas multinacionais e que foram posteriormente imitadas por outras organizações. São descritos, com riqueza de detalhes, os processos na maioria das vezes baseados

(1) - Chandler, Alfred, Strategy and Structure, Chapters in the History of Industrial Enterprises, Cambridge, The MIT Press, 1962

em ensaios e erros, pelos quais essas organizações desenvolveram suas complexas estruturas. Para Chandler, as novas opções estratégicas são resultantes de mudanças nas condições ambientais: "O crescimento estratégico resultou da consciência das oportunidades e necessidades criadas pelas variações de população, renda e tecnologia - no sentido de empregar, com maior rentabilidade, os recursos existentes ou em expansão".(1)

Segundo Chandler, o ritmo de transformação do ambiente, da tecnologia, mercados e fontes de suprimentos, criava pressão que gerava uma mudança na estratégia e, conseqüentemente, na estrutura.

Stanley Udy

O sociólogo Udy procurou "amplas generalizações sobre a variação na estrutura das empresas relativas a seu ambiente social e a tecnologia empregada e contribuir, assim, para preencher algumas "lacunas" na Teoria da Empresa. (2) Em seu estudo que, diferentemente dos demais, teve como objetivo sociedades não industriais, que representavam todas as partes do mundo, em seus principais grupos sociais e em vários períodos diferentes da história.

A principal conclusão de Udy referia-se à intensidade da associação entre a organização e a teoria:

"Dada uma sistematização da possível gama de variação dos processos tecnológicos, verificou-se que certos aspectos da autoridade, divisão do trabalho, solidariedade, propriedade e estrutura de recrutamento,

(1) - op.cit.

(2) - Cooper, W. W., Leavitt, H. J., e Shelley, M. W., in Administrative Rationality, Social Setting and Organizational Development, in New Perspectives in Organization Research, New York, John Willy & Sons, 1964

poderiam ser previstos, no que se refere à tendência geral, tendo por base unicamente a tecnologia". (1) Udy concluiu que a tecnologia, por si mesma, tem uma persistente influência própria sobre as estruturas das organizações.

Considerando que as organizações não industriais, objeto da pesquisa de Udy, operam em meios relativamente estáveis por se tratar de organizações estatais, não é possível fazer-se uma generalização desse estudo para outros tipos de organizações. Entretanto, dado seu aspecto geral e amplo, o estudo permite se concluir que organizações que se dedicam a tarefas diferentes devem ter estruturas diferentes .

Para as grandes organizações multinacionais, que operam em várias nações e, portanto, em várias culturas, é de ressaltar que as exigências técnicas da tarefa não podem ser ignoradas ao se planejar a estrutura da organização, mesmo que se leve em conta as diferenças culturais.

Harold J. Leavitt

Leavitt, psicólogo social, pesquisou pequenos grupos em sua atividade de solucionar problemas, em condições experimentalmente controladas. O estudo dirigiu-se basicamente para o processo de comunicação, identificando três tipos de redes de canais de comunicação:

(1) - Udy, Stanley, in Organization of Work: A Comparative Analysis of Production among on Industrial Peoples, New Haven, HRAF Press, 1959, pag.126

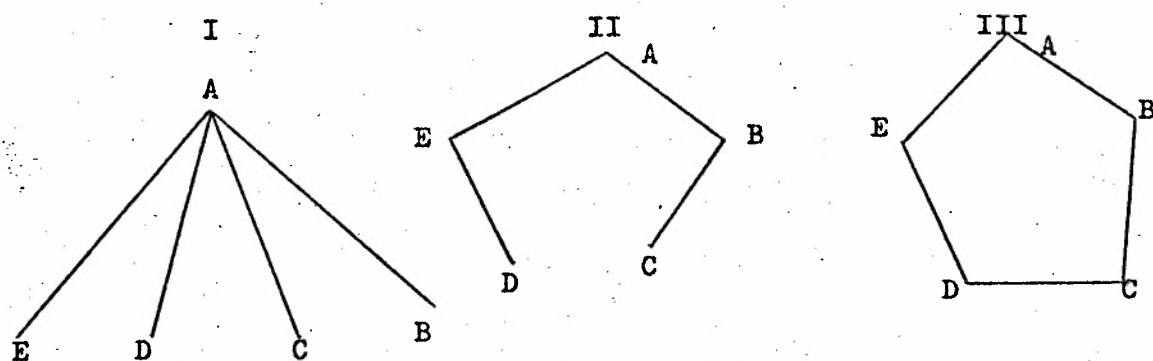


Gráfico 13

As conclusões a que Leavitt e seus colaboradores chegaram foram as seguintes: quando a tarefa a se realizar é simples a rede I é muito mais eficiente que a II, que, por sua vez, é mais eficiente que a III. Nesta situação, os grupos de indivíduos, agindo sob a forma da rede I, realizam a tarefa de uma maneira clara, ordenada e rápida, bem estruturada e com o mínimo de mensagens. Entretanto, com relação à satisfação individual, os pesquisadores constataram que, em média, as pessoas que agiam na rede III sentiam-se mais satisfeitas do que na II e I. No que se refere a inovação, a aceitação da nova idéia é mais rápida na rede III, enquanto que na I há uma maior resistência à mudança.

Quando a tarefa é menos rotineira, exigindo maior criatividade, a rede III é a que se mostrou mais eficiente.

A implicação prática que Leavitt extraiu dessas conclusões foi a de que se deve admitir a possibilidade de diferenciar várias espécies de estruturas e de práticas administrativas dentro das organizações; assim como, analisando-se a administração por tarefa, pode-se concluir que sub-unidades da organização podem executar tipos dife

rentes de tarefas e, portanto, exigir tipos diferentes de práticas administrativas e de estrutura.

A Mudança - A Organização como Sistema, Concepções mais Recentes das Ciências do Comportamento

As ciências do comportamento influenciaram e determinaram a concepção moderna de organização, podendo-se afirmar que a Teoria da Organização se apoia na sociologia e psicologia social, que são seus componentes básicos: "Se atentarmos para as duas vertentes da Teoria Organizacional, podemos verificar uma influência e embasamento na sociologia e outra lastreada na psicologia, e mais especificadamente na psicologia social"(1).

No campo sociológico, como o marxismo se desinteressou da organização, por considerar a burocracia como um conjunto de instrumentos utilizados pela classe dominante e integrante da estrutura de dominação do Estado, a corrente liderada por Weber, Durkheim e Parsons exerceu profunda influência sobre as concepções teóricas que sustentam a Teoria das Organizações. Parsons exerceu relevante papel na sistematização dos fundamentos teóricos, mas foi combatido por muitos sociólogos funcionalistas americanos, paradoxalmente, como Writht Mills e Alvin Gouldner. A crítica contra o estruturalismo funcional se concentrava no que consideravam fixação na ordem estabelecida, no

(1) - Bertero, Carlos Osmar, in Influências Sociológicas em Teoria Organizacional, Revista de Administração de Empresa - RAE, volume 15, nº 5, novembro/dezembro de 1975.

quadro institucionalizado e no processo social que, pejorativamente, chamavam de "sistema". Apesar das críticas que lhe eram dirigidas, indiscutivelmente Parsons juntamente com George Homans, foram as influências mais importantes na sociologia e psicologia social dos Estados Unidos da América.

A origem da Teoria das Organizações está no clássico modelo burocrático de Max Weber e nas idéias de Durkheim, que apresentavam a sociedade como um organismo em diferenciação em etapas sucessivas, motivada pelo mecanismo da divisão do trabalho, que é a base da diferenciação sócio-ocupacional das sociedades(1). Assim, "a organização formal surge como uma maneira de organizar a interação humana, a fim de adequá-la e compatibilizá-la com a divisão do trabalho vigente". Dentro da concepção de Parsons, as organizações podem ser consideradas como subsistemas de um sistema social global, integrando-o harmonicamente. O funcionalismo de Parsons coloca a preocupação com o equilíbrio e a ordem como o ponto central das ciências sociais, deixando de lado a mudança, utilizando os modelos mecânicos e biológicos, proposto por Pareto e Durkheim.

Em seu livro A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas(2) Walter Buckley critica a fundamentação teórica da sociologia atual por ser baseada em modelos de sistema mecânico e orgânico: "Embora seja mais do que óbvio, depois de proclamado, que os sistemas sócio-culturais exibem traços fundamentais únicos em relação aos sistemas físicos e aos organismos biológicos, ainda persiste a questão dos motivos porque as nossas teorias dos primeiros continuam a valer-se de estas analogias com os últimos". (3) A contribuição de Buckley foi das

(1) - ibidem

(2) - Buckley, Walter, A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas, Editora Cultrix-Editora USP, São Paulo, 1971

(3) - ibidem, pag.15

mais importantes para a sociologia moderna; fazendo uma cuidadosa revisão dos fundadores da corrente, Durkheim e Pareto, bem como Homans e Parsons, ressaltando que a grande dificuldade do funcionalismo é lidar com a mudança social. A medida que os sistemas se tornam mais complexos deixam de ser fechados, tornando-se abertos, isto é, passam a interagir com os outros sistemas e com o meio ambiente, mantendo troca de informações entre suas partes e o meio, recebendo com entrada as informações relativas a seus produtos, como "feedback", dirigindo-se para objetivos determinados e, desta forma, adaptando-se às mudanças do meio através de interações ou transações entre o sistema e o meio.

Embora se faça referência aos estudos de Von Bertalanffy, como precursores da teoria de sistemas, na realidade a sistematização feita na década de 50, representou a culminação de uma ampla mudança na perspectiva científica sobre a organização, no aspecto sociológico, que recebeu grandes contribuições da Física, através dos modelos mecânicos e da Biologia, que gerou os modelos orgânicos. (1)

A idéia básica geral contida na Teoria dos Sistemas é a de que existe um relacionamento transacional entre a organização e o meio ambiente, e a organização, a fim de sobreviver, deve adaptar-se a esse meio ambiente. Enquanto que o funcionalismo se prendia mais à idéia de equilíbrio e à estrutura, desconsiderava a mudança social, que é enfatizada pela teoria dos sistemas: em sua interação com o meio ambiente, o sistema apresenta dois processos básicos, que explicam sua adaptabilidade ao meio: a morfostase, que se refere a trocas com o meio pelos quais o sistema procura preservar e manter sua forma, organização ou estado: a morfostase seria o universo abrangido pelo

(1) - Buckley, op.cit., pag.62

funcionalismo estrutural. Os processos que tendem a elaborar ou a mudar a forma, estrutura ou estado do sistema são chamados morfogênese, processos que foram ignorados, entretanto, pelo estruturalismo.

Dentro da Teoria das Organizações as idéias sobre a teoria dos sistemas foram basicamente difundidas por Daniel Katz e Robert I. Kahn, em seu livro A Psicologia Social das Organizações, publicado nos Estados Unidos em 1966 e traduzido para o português em dezembro de 1970, publicado pela Editora Atlas, São Paulo. Entretanto, a repercussão na Teoria das Organizações dessa nova concepção foi efêmera; restringiu-se quase que exclusivamente aos estudos das relações entre a organização e o seu meio ambiente; dentre estes estão os estudos de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch que "examinando os estudos modernos selecionados, procuraram iluminar as perspectivas para uma nova abordagem baseada na pesquisa que tentaram denominar "Teoria da Contingência na Empresa".(1) Iniciam sua análise com o exame da interação entre qualquer parte principal de uma organização e os aspectos relevantes do seu ambiente externo.

O aspecto mais relevante considerado pelos autores foi o conflito e o processo de sua solução, afirmando que o seu estudo mostrou claramente que o grau de diferença interna na estrutura e na orientação, afeta significativamente a integração e a solução dos conflitos interdepartamentais. Afirmando serem fúteis as tentativas de procura de respostas universais, chamam a atenção para uma importante variável, que, de um modo geral, é considerada como se fosse um assunto secundário: existe uma relação entre os dois tipos de predisposição para a ação, que as pessoas que compõem a organização trazem consigo, ao fazerem parte dela, e as influências exercidas sobre essas

(1) - Lawrence e Lorsch, op.cit., pag.234

peessoas pelas várias características da organização.

Lawrence e Lorsch realizaram pesquisa em três tipos de indústrias, de plásticos, de recipientes e de alimentos embalados, que, portanto apresentavam três meios ambientes diferentes, ressaltando as variáveis de diferenciação e de integração para explicar a adaptação da organização ao meio ambiente.

Kenneth Boulding define as organizações como sistemas comportamentais, que apresentam comportamento em resposta às mudanças de seus ambientes externo e interno; fazendo analogia com a biologia, Boulding tomou como exemplo as trocas, que, do ponto de vista do indivíduo, representam uma perda de uma certa quantidade de um componente e ganho de uma certa quantidade de outro. Assim, o corpo de um animal ganha oxigênio e perde dióxido de carbono, como resultado da respiração; as plantas passam por um processo oposto, recebendo dióxido de carbono e fornecendo oxigênio. Os animais e as plantas compõem uma comunidade que pode sobreviver sem que haja mudança na composição da atmosfera, na medida em que existam em proporção equilibrada. Na economia, o mercado desempenha função que tem certa analogia com a função da atmosfera no campo biológico: um indivíduo ou uma organização é capaz de continuar comprando ou vendendo na medida em que é capaz de produzir o que possa ser vendido.

Uma organização não será capaz de produzir e vender um produto A em troca de um B, a menos que uma outra organização esteja produzindo B em troca de A; isto significa que processos contínuos de troca requerem processos contínuos de produção especializada. No caso de organizações sociais, o "comércio" é multilateral: a organização X vende A e compra B; a organização Y vende B e compra C e a organização Z vende C e compra A. Portanto, a organização precisa ser conside

rada em termos de sua relação com o ambiente global para que conheçamos as interações que garantem sua sobrevivência. Assim Boulding desenvolve o conceito de ecossistema, constituído de organizações e sistemas físicos e biológicos, definido como um sistema auto-contido, capaz de auto-perpetuação de populações interrelacionadas de vários tipos. Tais populações vivem em relacionamento competitivo e complementar de grande complexidade, mas o resultado global é a cooperação; o exemplo dado por Boulding é o de um aquário. Nenhum sistema permanece em equilíbrio ecológico por muito tempo, pois suas condições implícitas estão sujeitas a dois tipos de mudanças constantes: advindas da invasão de novas espécies vindas do exterior e através da formação de novas espécies pela mutação ou inovação. Há, pois, um contínuo processo de sucessão ecológica, provocado por mudanças cumulativas.

Boulding afirma que na sociedade pode-se observar três grandes mudanças cumulativas que tendem a governar a sucessão de instituições e idéias: acumulação de capital quando as circunstâncias sociais são tais que a produção excede ao consumo; aumento da população, quando as circunstâncias permitam que os nascimentos excedam as mortes; e o aumento e a difusão do conhecimento. Estas acumulações podem constituir-se no depósito da sociedade, sendo-lhe útil, como podem ser negativos, como por exemplo o aumento da população sem o correspondente aumento do capital e o aumento do capital pode sufocar a demanda se provocar a estagnação da atividade criativa.

Shirley Terrebery critica Bertalanffy por não ter considerado todos os processos que ocorrem dentro do próprio ambiente, devendo desenvolver-se um conceito que preencha tal lacuna, que chama de Textura Casual do Ambiente e representa pelo seguinte esquema:

L = alguma conexão possível

l = índice referente à organização

2 = índice referente ao ambiente

As combinações possíveis seriam L11, L12, L21, L22, que significariam:

L11 = processos internos à organização - interdependências internas

L12 e L21 = trocas entre a organização e o ambiente - interdependências transacionais

L22 = processos que ocorrem entre as partes do ambiente e que se tornam relacionadas uma com as outras = textura causal ambiental

Terrebery procura demonstrar que as mudanças ambientais são responsáveis pelos índices de aumento nas mudanças provocadas externamente em relação às provocadas internamente, bem como que as outras organizações formais são, de modo crescente, os componentes mais importantes do ambiente de qualquer organização; classificando os ambientes em quatro tipos: plácido-randômico; plácido-concentrado; instável-reativo e campo-turbulante. A turbulência é caracterizada pela complexidade e pela rapidez da mudança das interconexões causais do ambiente, afirmando Terrebery que poucos são os que têm dado atenção ao caráter evolucionista das relações entre a organização e o ambiente, entre estes incluindo-se Talcott, Parsons e Amitai Etzioni.

A rapidez e a complexidade da mudança podem provocar dificuldades crescentes de planejamento e prazo. A incerteza é a característica básica dos campos turbulentos. A evolução dos ambientes plácido-concentrados para turbulentos pode ser resumida num processo pelo qual as organizações evoluem:

- 1º - do "status" de sistemas dentro de ambientes não organizados formalmente
- 2º - através das fases intermediárias, como a burocracia weberiana
- 3º - ao "status" de subsistemas de um sistema social mais amplo.

Terrebery procurou adotar uma abordagem integrada, baseada

nos pressupostos de que os ambientes organizacionais estão se tornando turbulentos; que as organizações estão se tornando cada vez mais autônomas e que outras organizações formais são componentes cada vez mais importantes dos ambientes organizacionais.

Assim, Terrebery analisou os ambientes mais quanto à definição de uma tipologia, não tendo se aprofundado em outras características sistêmicas das organizações.

A ênfase exagerada dada pelo funcionalismo estrutural ao equilíbrio, o descaso à mudança, bem como a despreocupação para o tratamento das tensões, conflitos e quebras de equilíbrio, também se encontram na teoria sistêmica, mas que, pelo conceito de realimentação (feed-back), inovou com relação aos estruturalistas e, assim, levou mais em consideração o aspecto da mudança social.

III - TECNOLOGIA E ESTRUTURA

A Estrutura

A idéia de estrutura está tão associada à organização que dificilmente se pode imaginar ou tentar entender organização sem pensar em estrutura. Indiscutivelmente os conceitos da Psicologia da Forma (Gestalttheorie), que se originaram do trabalho publicado em 1890, pelo psicólogo vienense Von Ehrenfels, exerceram grande influência sobre os estudos da estrutura da organização; as propriedades da forma, enunciados por Von Ehrenfels, afirmavam que uma "forma é outra coisa ou algo mais que a soma de suas partes. Tem propriedades que não resultam da simples adição das propriedades de seus elementos". "Uma parte, num todo, é algo distinto dessa parte isolada ou em outro todo por causa das propriedades que deve ao seu lugar e à sua função em cada um deles"(1). A afirmação de que o "todo é mais do que a soma das partes" aparece nos trabalhos de vários autores sobre a Teoria das Organizações, como Peter M. Blau e W. Richard Scott (2), Walter Buckley (3), Fernando C. Prestes Motta (4).

A palavra estrutura há muito tempo tem sido usada nas ciências físicas e nas sociais, designando tudo aquilo que a análise interna de uma totalidade revela, ou seja, seus elementos, sua inter-relações e disposição. O conceito de estrutura é extremamente importan-

-
- (1) Guillaume, Paul, in "Psicologia da Forma", Companhia Editora Nacional, 1960, pg 9 e 13
 (2) in "Organizações Formais", Editora Atlas, 1970, pg 15
 (3) in "A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas", Editora Cultrix, 1971, pg 69
 (4) in "Teoria Geral da Administração: Uma introdução", Editora Pioneira, 1974, pg 43

te porque através dele se pode comparar coisas diferentes. Os elementos entretanto não se relacionam por mera justaposição; na realidade se organizam em relações sistemáticas; as propriedades e características da totalidade não só são diferentes das partes como, muitas vezes, não são encontradas nos componentes isolados.

Uma estrutura social é racionalmente organizada, envolvendo padrões de atividades, claramente definidos, nos quais, de uma forma ideal, todas as ações estão funcionalmente relacionadas aos fins da organização. Os direitos e obrigações dos seus componentes são estabelecidos com muita precisão por normas específicas, distribuindo-se em cargos, integrados, em "status" e poder, que são inerentes aos cargos e não às pessoas que os ocupam, constituindo a hierarquia da organização. O sistema de relações entre os vários cargos se definem por um formalismo, manifestado por um ritual social mais ou menos complicado que simboliza e mantém o complexo ordenadamente dos cargos(1).

Max Weber, em seu trabalho sobre a burocracia, descreveu as organizações burocráticas de uma perspectiva dimensional. Essas dimensões - divisão do trabalho, hierarquia da autoridade, normas extensivas, salário e promoção baseados em competência técnica - tem servido como base para dileneações subseqüentes da estrutura burocrática (2).

Tecnologia e Estrutura

Dentre os vários estudos que tem sido realizados ultimamente sobre a estrutura e sobre organizações em geral, destacam-se os realiz

(1) Merton, Robert King, in "Estrutura Burocrática e Personalidade", in "Sociologia da Burocracia", Editora Zahar, 1971, pgs. 107 e 108

(2) Hall, Richard H., in "O conceito de Burocracia", in "Sociologia - da Burocracia", Editora Zahar, 1971, pgs. 30 e 31

zados na Inglaterra, no Instituto Tavistock, de Londres, na Unidade de Pesquisa em Relações Humanas, do South Essex College of Technology, dirigido por Joan Woodward e pela Unidade de Pesquisa em Administração Industrial da Universidade de Aston, em Birmingham do qual participaram D.S. Pugh, David J. Hickson, C.R. Hinings, K.M. Mac Donald, C. Turner e T. Lupton, conhecido de o "grupo de Aston". Embora inicialmente preocupada em fornecer "Feedback" às Escolas de Administração da Inglaterra e verificar como a teoria se correlaciona, na prática, com o sucesso nos negócios, Woodward concluiu ter demonstrado empiricamente em sua pesquisa, realizada em indústrias da região do sudoeste de Essex, que existia uma ligação entre tecnologia e estrutura social (1).

Analisando as variáveis estruturas das organizações industriais, Woodward e seus colaboradores investigaram os aspectos específicos como números de níveis de autoridade, amplitude de controle dos supervisores, forma de definição dos deveres, volume de comunicações escritas e extensão da divisão de funções entre especialistas. Compararam fábricas de tamanho e história diferentes, nada encontrando que justificasse as diferenças entre as indústrias. Buscou-se, então, a razão das diferenças na tecnologia, tendo concluído, embora admitindo não ser a única variável que influenciava a estrutura das organizações, que a tecnologia relacionava-se positivamente e de maneira acentuada com a organização das indústrias.

Os sistemas de produção, Woodward e seus colaboradores afirmaram, variava em sua complexidade de acordo com o produto, classifi

(1) Prestes Motta, Fernando Cláudio, in "Estrutura e Tecnologia: A Contribuição Britânica", in Revista de Administração de Empresas - RAE, volume 16, nº 1, Janeiro/Fevereiro de 1976, pg.7

cando-os em tres grupos, dentro de um "continuum" de sistemas de produção menos complexos até os de grande complexidade: 1. sistema de produção unitária e de pequenos lotes; 2. sistema de produção de grandes lotes e em massa e 3. sistema de produção por processo, neste incluídas a produção intermitente e de fluxo contínuo, como líquidos, gases e substâncias cristalinas. Embora nem todas as fábricas pudessem ser classificadas dentro destas categorias, havendo as que se utilizavam de mais de um sistema, puderam, entretanto concluir que, quanto mais complexo fosse o sistema de produção, maior a possibilidade de controle da fabricação e, portanto, mais complexa a organização.

A variável controle administrativo também foi considerada - por Woodward como variável especialmente importante no estudo da correlação entre a tecnologia e a estrutura. As diferenças de estrutura e o comportamento organizacional são encontradas na situação de trabalho, portanto, princípios administrativos universalizados podem produzir resultados extremamente diferentes em situações de trabalho diversas.

Embora tenham sido analisadas relações entre a tecnologia empregada e a estrutura da organização, houve variáveis estruturais que não acompanhavam as diferenças de complexidade do sistema de produção. Woodward procurou, também, correlacionar o sucesso da organização no aspecto financeiro e mercadológico, com suas características organizacionais, tendo sido encontrada uma relação positiva entre as empresas aparentemente melhor sucedida e aquelas consideradas médias em suas características tecnológicas. Esta constatação fundamenta a chamada teoria da contingência, na qual estrutura e práticas administrativas diferentes são utilizadas por organizações diferentes.

O trabalho de Woodward, apresentando-se de uma forma resumi-

da, se fundamenta em tres hipóteses básicas: a existência de um imperativo tecnológico, que age sobre a estrutura das organizações de uma forma sistemática; as organizações que têm sistema de produção de grande complexidade, localizadas no extremo de maior complexidade da escala, provavelmente apresentam estrutura de caráter mais orgânico - do que as localizadas no meio da mesma escala; e a existência de um relacionamento entre a tecnologia, estrutura e desempenho econômico - financeiro. Entretanto essas hipóteses não têm sido confirmadas por outros estudos mais recentes; na realidade, a última palavra sobre a relação entre estrutura e tecnologia ainda não foi dita.

Vários autores têm tratado o assunto e as conclusões nem sempre têm sido concordantes. Mais recentemente, no Brasil, dois importantes trabalhos sintetizaram as várias correntes sobre a estrutura das organizações e suas conclusões não são coincidentes: trata-se dos artigos do Prof. Fernando Cláudio Prestes Motta, Estrutura e Tecnologia: A Contribuição Britânica, publicada na Revista de Administração de Empresas - RAE, volume 16, nº 1, de Janeiro/Fevereiro de 1976, pg.7 e Tecnologia e Estrutura Organizacional: Formulação de Hipóteses para Pesquisa Comparativa, do Prof. Júlio Lobos, publicado na Revista de Administração de Empresas - RAE, Volume 16, nº2, de Março/Abril de 1975, pg. 7. "O conceito de estrutura organizacional pode ser dividido em duas dimensões: estrutura de tarefas, geralmente definida como a distribuição oficial das atividades intencionalmente prescritas para se alcançar um objetivo geral. Elementos dessa definição são: hierarquia e funcionalização; e a estrutura social, que diz respeito às relações interpessoais bem como valores, idéias e regras que as governam, as quais acompanham as atividades formalizadas pela estrutura de tarefas.(1)

(1) Lobos, Julio, op. cit., pg. 7

Vários autores estudaram a relação entre tecnologia e estrutura, como J. D. Thompson e F. L. Bates, que afirmaram que "...o tipo de tecnologia disponível e conveniente para tipos particulares de objetivos organizacionais estabelece limites nos tipos de estrutura apropriadas - para as organizações!" (in Technology Organization and Administration' Administrative Science Quaterly, volume 3 pg. 325 e 343, dezembro de 1975) (1). Charles Perrow criou um sistema de classificação de organizações por padrões técnicos relativos a rotinização das atividades, e Burns e Stalker, já citados, produziram o modelo do "continuum" de sistemas mecânicos - sistemas orgânicos, baseados em pesquisa realizada em vinte empresas escocesas sobre o relacionamento existente entre tecnologia, estrutura de tarefas e nível de desempenho.

Por outro lado, L.B. Mohor concluiu, em seus estudos que a tecnologia não era determinante da estrutura de tarefas, assim como Itzka Samuels e B.A.Mannheim não acharam nenhum relacionamento importante entre o tipo de produção, por unidade, em massa ou por processo, e a intensidade do controle estrutural, como por exemplo, comprimento da linha de comando, extensão de controle dos diversos níveis hierárquicos. Concluíram também, não haver relação positiva entre a tecnologia e as variáveis de formalização, funcionalização e impessoalidade de direção.

As conclusões de Woodward, de certo modo, também foram contestadas pelos estudos e conclusões do grupo de Aston, também já citado: As variáveis estruturais estão associadas com a tecnologia das operações somente com relação ao fluxo de trabalho, sendo influenciada pelo tamanho da organização - quanto menor for a organização, maior será a influência da tecnologia sobre sua estrutura; desta forma, con

(1) Lobos, Julio, in op. cit., pg. 7

cluem, o tamanho e a tecnologia da organização são variáveis correlacionadas, por definição.

Julio Lobos, entretanto, pela análise feita na literatura - sobre tecnologia e estrutura, afirma que "parece haver definitivamente um relacionamento entre a tecnologia e a estrutura de tarefas de uma organização"(1). Entretanto é natural que se encontrem diferenças na estrutura de tarefas das organizações, diferenças estas que poderiam estar relacionadas com os seus valores ou formas de comportamento, o que ainda resta a ser pesquisado.

A análise da influência da tecnologia sobre a estrutura da organização originou-se na Escola de Relações Humanas; partindo dos estudos de Hawthorne, W.L. Werner considera não só como as variáveis organizacionais entram na situação do indivíduo, mas também tenta examinar esses fatores ambientais em si mesmos; procura explicar a mudança de "status" do trabalhador em função de mudanças na tecnologia, no tamanho dos mercados e das firmas, no seu impacto na comunidade, etc.

Elliot Chapple, Conrad Arensberg, George Toall, F.W. White, Leonard R. Sayles afirmavam que, através da observação e medição do comportamento dos membros da organização, torna-se evidente o papel determinante da estrutura técnica e de processo nos padrões de interação interpessoal; a sequência, frequência e duração das interações sociais dependem em grande parte do fluxo de trabalho. Keith Thurley e A.C. Hamblin concluíram que o comportamento do pessoal de supervisão, é afetado por fatores técnicos, como a variabilidade das operações - por eles supervisionadas, enquanto que Robert Dubin afirma que os supervisores têm menos consideração dos trabalhadores como indivíduos à medida em que a tecnologia se torna mais complexa e os prazos de pro

(1) in op. cit., pag. 9

dução mais rigorosos. Condições tecnológicas mais evoluídas provocam maiores reajustamentos no ritmo de trabalho, que, por sua vez, leva a um aumento na proximidade da supervisão, segundo afirma Elmer Burak.

Fred E. Fiedler encontrou um relacionamento entre certas condições de liderança, como grau de estrutura da tarefa, relações pessoais entre o supervisor e subordinados, poder do supervisor, e o desempenho eficiente. Sob condições de liderança, desfavoráveis ou favoráveis, o estilo de liderança autoritária parece estar relacionado com o desempenho mais eficiente da tarefa pelo grupo; quando, entretanto, as condições são intermediárias, o comportamento de liderança que produz maior eficiência parece ser o mais permissível.

Emery L. Trist e K. W. Bamforth, em estudos realizados em minas de carvão na Inglaterra, onde a mudança na tecnologia das operações provocou sensíveis alterações nas interações sociais, estabeleceram uma relação mais direta entre a tecnologia e a estrutura social, afirmando que toda organização desenvolve propriedades sociais e psicológicas, as quais não dependem necessariamente da tecnologia; o fracasso em se obter um equilíbrio entre os aspectos sociais e técnicos poderia provocar consequências indesejáveis, como tensões por parte da supervisão e táticas de defesa do grupo.

O estudo das unidades limítrofes da organização, que operam na fronteira organizacional, através das quais a organização interage com o meio ambiente, tem sido objeto de atenção de vários autores ; tais como Howard Aldrich, Diane Herker, Herbert A. Simon, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, tentando identificar quais os aspectos organizacionais estão mais sujeitos às influências ambientais.

"Tecnologia e estrutura organizacional parecem ser relacionadas entre si", afirma Julio Lobos (1), pois as organizações, através-

(1) Lobos, Julio, op.cit.pg.10

da adoção de estruturas de tarefas e sociais adequadas, acomodam - se às exigências tecnológicas, das formas as mais variadas, o que foi razoavelmente comprovado empiricamente. Pode-se, por outro lado, definir tecnologia, segundo Charles Perrow, como "as ações que um indivíduo executa em um objeto, com ou sem os recursos de ferramentas ou dispositivos mecânicos, para fazer alguma mudança naquele objeto; o objeto ou matéria-prima, pode ser humano, vivo ou não, ou então um símbolo ou objeto inanimado"(1). Desta forma pode-se observar tres perspectivas diferentes da tecnologia: tecnologia de operações, tecnologia de conhecimentos e tecnologia de materiais. A conceituação de tecnologia apresentada por Perrow é uma das mais completas, pois considera as ações do indivíduo como sendo, eventualmente independente - do uso de ferramentas, bem como o objeto dessas ações é bem definido. As tres perspectivas citadas, abrangeriam, assim todos os aspectos pelos quais pode-se considerar a tecnologia em abstrato. Tal é a conclusão do grupo de Aston, sobre a definição de Perrow.

Em seu livro "Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico", Editora Atlas, 1972, Charles Perrow, em seu capítulo 3, procura correlacionar burocracia, estrutura e tecnologia. As organizações tendem naturalmente para a burocratização em decorrência da necessidade de especialização, motivada pela divisão do trabalho, pela necessidade de controlar as influências de fatores externos sobre os componentes da organização e pela necessidade de lidar com um ambiente mutável e instável.

A organização ideal não existe, pois as pessoas que a compõem são mantidas por fatores externos; a indivíduo desempenha outros papéis na sociedade, a organização não constitui toda a vida das pes

(1) in, Julio Lobos, op. cit., pg. 10

soas. Uma das maneiras de se exercer controle das influências externas é classificar ou separar por categorias as pessoas, coisas e atividades; essa classificação gera as normas e os regulamentos da organização que, por mais numerosos e abrangentes que sejam, não conseguem prever todas as situações possíveis. Assim, as organizações tentam controlar as influências externas através da criação de cargos especializados (burocráticos), regulamentos e separação por categorias, visando maior eficiência interna.

Joseph Shumpeter, em sua teoria sobre o capitalismo industrial, baseou-se no conceito de estabelecimento de rotina para inovações, argumentando que as grandes organizações dispõem de amplos recursos - podendo desenvolver novos produtos e processos de produção quase que numa base de rotina. Sabe-se que, de um modo geral, as atividades de produção são mais rotineiras e que as de pesquisa, praticamente, não seguem nenhuma rotina, situando-se as de venda em uma posição intermediária. Evidentemente se todas as tres funções operassem da mesma maneira, seria mais fácil para a organização controlar o conjunto: pode-se uniformizar as estruturas das unidades em geral, diminuindo-se o problema de integração. Este problema foi pormenorizadamente estudado por Lawrence e Lorsch, na obra citada, tendo ressaltado ser notó - rio o fato de que as empresas bem sucedidas tem as tres funções bem - diferenciadas e também bem integradas. A integração não significa fusão das várias unidades, mas pelo contrário, é de se permitir a cada - setor ser diferente em aparência e estrutura, conforme exijam suas funções e atividades, e fazer uso de técnicas e instrumentos mediadores, que lhe permita permanecer sempre a meio termo em relação a dois outros departamentos quaisquer.

Lawrence e Lorsch, em sua pesquisa, referem-se ao modelo de dependência, segundo o qual as estruturas dependem da natureza das tata

refas que se lhes impõe. As restrições e contingências, que se situam além das fronteiras organizacionais, induziram, na Teoria das Organizações, o conceito de sistema aberto, como proposto por James D. Thompson, no artigo "Organizations and output transactions", publicado no American Journal of Sociology, Volume 68, 1962, páginas 309 a 324 : "conceberemos organizações complexas como sistemas abertos, portanto, indeterminados e enfrentando incertezas, mas ao mesmo tempo sujeitos a critérios de racionalidade e, portanto, necessitando de determinação e certeza"(1).

Mindlin ressalta o aspecto de que, considerada dentro do contexto da população de organizações com as quais partilha e compete por recursos escassos, desenvolve-se dependência de uma organização em relação a outras em seu meio ambiente. Este foi, entretanto, o aspecto mais fraco no estudo desenvolvido pelo Grupo de Aston segundo o qual, à medida que a organização se torna mais dependente de seu meio ambiente, tende a tornar-se mais centralizada, menos autônoma, em relação a sua matriz, com aumento na padronização dos procedimentos de seleção e promoção, mas sem efeito sobre a formalização em geral.

A estrutura organizacional, especialmente a estrutura do processo decisório, foi analisada pelo Grupo de Aston utilizando-se das variáveis de formalização, padronização, especialização, centralização e autonomia; entretanto os resultados das análises de correlação da variável dependência com as demais variáveis estruturais foram pouco conclusivas.

Cada vez mais vem sendo estudada a importância das unidades-limítrofes da organização, que exercem funções de fronteira, cuja ati

(1) Mindlin, Sergio, in "Dependência Interorganizacional e Estrutura Intraorganizacional: Um Exame da Pesquisa do Grupo Aston", publicado na Revista de Administração de Empresas - RAE, Vol.16, nº 1 janeiro/fevereiro 1976, pg. 17.

vidade relaciona a organização com o meio ambiente, pertencendo, parte dessa atividade ao meio ambiente. Herbert A. Simon apresentou a concepção de que os sistemas abertos não estão rigidamente interligados uns aos outros, ou seja, existe uma folga de ação entre eles; assim as influências do meio ambiente se exerceriam mais acentuadamente sobre estas unidades de fronteiras do que generalizadamente em toda a organização.

É impossível compreender-se e analisar-se a organização sem se conhecer seu relacionamento com o meio ambiente, razão pela qual cada vez mais os estudiosos das organizações buscam fora delas as explicações do que acontece em seu interior. A fim de atingir seus objetivos, a organização transforma matéria-prima, quer seja humana, simbólica ou material, em produto; as máquinas e instrumentos são apenas meios e não tecnologia em si. A variedade de estímulos determinará a natureza da atividade a ser executada. O exercício da atividade, entretanto, é antecedido por uma pesquisa mental, pela qual se estabelece, baseada em experiência anterior, as adaptações dos procedimentos necessários para que os objetivos sejam alcançados. Desta forma, a pesquisa mental será analisável e de rotina, na medida em que se conhece o processo de transformação. Existem, assim duas dimensões com relação à tecnologia: o grau de variabilidade dos estímulos e o limite até onde se podem analisar as atividades de pesquisa mental, das quais decorrem quatro probabilidades, conforme apresentadas no gráfico 14.

	poucas situações excepcionais	muitas situações excepcionais
pesquisa não analisável	artesanato 1	ausência de rotina 2
pesquisa analisável	rotina 4	engenharia 3
	variáveis da tecnologia	

(segundo Charles Perrow, op.cit., pag.104)

Gráfico 14

Uma indústria que produza itens padronizados, como por exemplo aquecedores para fogões elétricos (quadrante 4) e uma firma de engenharia que construa máquinas de desenho especial (quadrante 3), podem ambas ter rotina, dependendo da medida em que a pesquisa mental - for analisável. Em uma firma que fabrica vidros de qualidade (quadrante 1), e em uma fábrica de sistemas de propulsão nuclear (quadrante 2) a pesquisa pode não ser analisável. Aplicando-se a mesma análise com relação à matéria-prima, pode-se obter outras quatro classificações, conforme representado no gráfico 15:

	uniforme e estável	instável e não uniforme
pouco conhecidos	instituições socializantes (por ex.: algumas escolas)	clínicas psiquiátricas para clientela de alto nível
bem conhecidos	instituições de amparo, orientação vocacional	escolas de ensino dirigido

variáveis de matéria prima (ibidem)

Gráfico 15

De uma forma deliberada ou não, as organizações tentam aumentar o entrosamento entre a sua tecnologia e sua estrutura. Considerando as variáveis: separação de subgrupos, sua força, a base de coordenação dentro de um grupo e a interdependência entre os grupos, pode-se analisar a influência da tecnologia na estrutura.

	liberdade de ação	autoridade	coordenação dentro dos grupos	interdependência de grupos	liberdade de ação	autoridade	coordenação dentro dos grupos	interdependência de grupos
técnica	pouco	pouco	planeja	pouco	bastante	bastante	fornece	bastante
supervisão	bastante	bastante	fornece	descentralizada	bastante	bastante	fornece	flexível policentralizada
técnica	pouco	bastante	planeja	pouco	bastante	bastante	fornece	pouco
supervisão	pouco	pouco	planeja	formal centralizada	pouco	pouco	planeja	flexível centralizada

Gráfico 16

As organizações não são iguais e diferem entre si, dependendo da tecnologia adotada.

A definição de tecnologia adotada por Perrow abrange as perspectivas da tecnologia de operações, tecnologia de conhecimentos e tecnologia de materiais.

A tecnologia de operações refere-se ao aspecto físico adotado pelo processo de produção; refere-se aos instrumentos e equipamen-

tos, máquinas e fórmulas técnicas adotadas para a realização da produção. Tais recursos materiais, entretanto, são utilizados segundo uma lógica, segundo métodos que decorrem da idéia das finalidades do trabalho - tal conjunto de idéias constitui a tecnologia de conhecimentos, que visam reduzir a incerteza do meio ambiente; a incerteza, segundo Perrow, é decorrente da natureza das matérias-primas.

A estabilidade e a variabilidade das matérias-primas e sua compreensão, determinaria o processo e, fundamentalmente, o tipo de tecnologia a ser empregada - esta tecnologia, chama-se tecnologia de materiais. A tecnologia pode ser analisada em termos de nível (indivíduo, grupo ou organização ou por critério de operacionalização, tais como repetição, automação, complexidade, etc...).

No aspecto complexidade, Woodward é a autora mais citada pela literatura; entretanto, sua escala de complexidade tem sido criticada, pois na realidade as categorias não estariam classificadas em termos de complexidade, mas sim, de acordo com o número de unidades de produção, que significaria assim, mais regularidade ou continuidade de produção do que complexidade. Desta forma o Grupo de Aston preferiu definir o conceito de tecnologia em termos do grau de integração do fluxo de trabalho: rigidez do fluxo de trabalho, interdependência dos segmentos que o compõem, automaticidade e especificidade das operações de controle de qualidade.

Do cotejo de todos os trabalhos sobre tecnologia e estrutura, pode-se concluir que, na realidade, não se dispõe de uma só medida de tecnologia relacionada com a estrutura da organização. Para Woodward, a classificação adotada para as firmas do sudeste de Essex apresentou um número de subvariáveis tecnológicas que podem ser independentes - umas das outras e que têm efeitos separados sobre a variável dependente.

te de estrutura organizacional: "Um modo possível de se prosseguir - além deste ponto pode ser o de abandonar a idéia de se achar uma medi da geral de tecnologia, à qual estrutura organizacional pudesse ser - associada substancialmente, preocupando-se apenas em relacionar isoladamente características técnicas específicas, as diferenças em estrutura organizacional e comportamento. "Assim é possível que algumas , não todas, as características da tecnologia influam na estrutura e - comportamento organizacionais; tais características deveriam ser reconhecidas como "características tecnológicas salientes", sendo possí - vel identificá-las ao nível da tarefa organizacional (1)

Concluindo ser difícil a construção de um modelo de pesquisa satisfatório, baseando-se na classificação "À priori" de sistemas tecnológicos que, se supõem, estejam relacionados com a estrutura das organizações, Julio Lobos afirma que a única forma de se superar esta - dificuldade é limitar-se apenas às características tecnológicas salientes. A pesquisa de Lobos, apoiada nestas idéias, concentrou sua atenção em dois tipos de tecnologia: produção em massa e produção por processo. Perrow considerou ambos os tipos como sendo iguais em termos - de rotina, e portanto, iguais em termos de estrutura. Para Woodward , Michael Fullan e outros, produção de processo contínuo se distingue - de produção em massa. Os sistemas pesquisados por Lobos foram "produção em massa na linha de montagem" de empresas automobilísticas e "produção de processo contínuo" em indústrias petroquímicas e farmacênticas do Grande São Paulo. As hipóteses apresentadas por Lobos concentram-se em uma proposição geral de que as organizações de tecnologia de produção massa-linha, possuem provavelmente um caráter mais mecanicístico do que as organizações que operem um tipo de tecnologia - de processo contínuo:

(1) Lobos, Julio, in op.cit.pg. 12

Sobre o padrão formal de organização - de acordo com a definição de Woodward, na organização linha-staff, as unidades de linha são consideradas como responsáveis totalmente pelos resultados e mantêm autoridade relativa a conceção desses resultados. As unidades de staff seriam apenas responsáveis pela assistência às unidades de linha, quanto à realização de suas tarefas:

hipótese I - "Um padrão organizacional do tipo linha-staff ver-se-á mais estritamente reforçado numa organização massa-linha do que numa organização comparável de processo contínuo".

Sobre o controle estrutural - embora seja comumente aceito - que uma primeira compreensão de uma organização pode ser obtida simplesmente através da observação de sua estrutura formal, poucos têm conseguido efetivamente atingi-la. Woodward, em seu trabalho procurou demonstrar a existência de uma relação entre a complexidade da tecnologia e certas medidas de configuração da estrutura organizacional ; entretanto, suas observações são confusas. Assim, Lobos apenas admite que o controle estrutura se torne mais forte numa estrutura configura da longa, e que, um relacionamento direto entre o conceito de controle estrutura e a "complexidade" da tecnologia pode chegar a ser sugerido:

hipótese II - "o controle estrutura será menor numa organização massa linha do que numa outra organização comparável de processo contínuo".

Sobre os mecanismos impessoais de controle - desde Weber até recentemente, o controle nas organizações tinha sido considerado como simplesmente resultante da distribuição e legitimação da autoridade formal ao longo da pirâmide hierárquica. Dentro deste contexto, os elementos normativos foram considerados como mecanismos impessoais de controle não necessariamente relacionados à tecnologia. Woodward, en

tretanto, considerou os mecanismos impessoais de controle sob uma perspectiva mais ampla, afirmando que tais controles não podem ser simplesmente explicados pela pirâmide hierárquica, considerando-os como sendo relativamente associados à tecnologia:

hipótese III - "Mecanismos impessoais de controle de natureza administrativa serão mais desenvolvidos (isto é, numerosos, difundidos e detalhados) numa organização massa-linha do que numa outra organização-comparável de processo contínuo".

Sobre a ideologia administrativa - Segundo Perrow, metas operacionais estáveis e essencialmente quantitativas são geralmente adotadas por organizações cuja tecnologia enfatiza a rotina individual, enquanto que as do tipo oposto são utilizadas por organizações cuja tecnologia se baseia na livre iniciativa individual. Se as metas organizacionais podem ser consideradas como reflexos da ideologia administrativa, pode-se concluir que essa ideologia seja mais conservadora - numa organização massa-linha do que numa organização de processo contínuo":

hipótese IV - "A ideologia administrativa será mais conservadora (isto é, estável, não inovadora, consciente dos aspectos formais da organização e pouco orientada para a consideração de aspectos interpessoais) numa organização massa-linha do que numa outra organização comparável de processo contínuo".

Sobre a distribuição de influência organizacional - Vários autores pesquisaram sobre a distribuição de influência interna nas organizações: - Lawrence e Lorsch concluíram que a influência hierárquica é mais baixa e menos desigualmente distribuída entre os níveis hierárquicos em indústrias de produção de massa do que em firmas de processo contínuo. Ponto de vista idêntico já havia sido anteriormente apresentado por Woodward, como resultado de sua pesquisa em Essex. Kay

cic, em estudos em fábricas de borracha na Iugoslávia também concluiu que a quantidade de controle é maior e mais equitativamente distribuída em indústrias de processo contínuo do que em outras. Perrow, entre tanto, falha ao tentar provar que a influência de vendas em firmas - que usam uma tecnologia rotineira seria maior, baseando-se em uma amostra de uma pesquisa realizada em 12 firmas independentes, escolhidas em duas áreas industriais dos Estados Unidos. Aparentemente, variáveis de liderança e a própria história das organizações também teriam determinado a distribuição de influência.

hipótese V - "A soma total de influência na organização será mais baixa e desigualmente distribuída entre níveis hierárquicos e funções numa organização massa-linha do que numa organização comparável de processo contínuo."

Embora às vezes divergentes, e, ainda que a conclusão final sobre o relacionamento entre tecnologia e estrutura não tenha sido alcançada, indiscutivelmente os estudos citados são valiosas contribuições para a compreensão das organizações, ensejando-lhes uma análise mais realística e dando subsídios para um diagnóstico de organizações em particular, primeira medida da tarefa de adequá-las ao seu ambiente. Parece não restar dúvidas que a estrutura da organização está diretamente relacionada às condições ambientais, cuja adaptação as organizações buscam, visando não só se desenvolver, diminuindo sua dependência, como sobreviver.

IV - INDIVÍDUOS, GRUPOS E ORGANIZAÇÃO

O Indivíduo e a Organização - Conflito e Integração

A forma sensível, aquela que efetivamente podemos ver, constatar e analisar, da organização é a sua estrutura - que, de certa forma, é uma disposição de pessoas, que interagem, exercendo determinadas atividades, já que o elemento componente da organização é, na realidade, a pessoa: "Um dos truismos prevaletentes na análise organizacional é que as organizações são, afinal de contas, constituídas de pessoas". (1) Mas as pessoas não agem isoladamente, mas sim "em pequenos grupos, tais como a família e o grupo de trabalho, que são as unidades naturais da sociedade".(2)

Uma fábrica de aspecto severo, em Cícero, nas cercanias de Chicago, foi o berço das preocupações com o conhecimento do comportamento humano, enquanto parte de um grupo de trabalho, e indiscutivelmente foi a pesquisa que maior influência exerceu sobre os estudos da organização: os estudos realizados por F. J. Roetglisberger e W. J. Dickson, da Harvard School of Business Administration, na Fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, iniciados em 1924, a pedido da Academia Nacional de Ciências, com o objetivo de estudar a relação entre a eficiência do trabalhador e a iluminação no local de trabalho.

A pesquisa se fundamentava nas premissas da Psicologia Industrial, fundada por Taylor, Gilbreth e outros, supondo-se que o trabalhador deveria ser estudado isoladamente, pois, em certos aspectos

(1) - Perrow, Charles, Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1972, pag.23

(2) - Asch, Salomon E., in Psicologia Social, Cia. Editora Nacional, São Paulo, 1960, pag.261

importantes, ele se assemelhava à máquina, podendo, pois, sua eficiência ser estimada cientificamente.

A meta da pesquisa era aumentar a velocidade das linhas de produção, sendo seus resultados surpreendentes: os pesquisadores tomaram dois grupos de pessoas fazendo exatamente o mesmo trabalho, colocaram-nos em salas separadas e exerceram minucioso controle de sua produtividade. As condições de iluminação do grupo de controle foram aumentadas, havendo um aumento em sua produtividade, o que estava de acordo com a teoria da Psicologia Industrial da Escola de Administração Científica. Mas, surpreendentemente, a produtividade do grupo de controle, que teve suas condições de iluminação inalteradas, também sofreu um aumento em sua produtividade. Mais surpreendentemente ainda, quanto mais se reduzia as condições de iluminação do grupo de teste, mais sua produtividade crescia, e continuava a crescer mesmo quando o nível de iluminação voltava ao original. Somente, quando a iluminação estava a um nível semelhante ao de um luar, quando já não havia mais condições físicas de se trabalhar, é que a produtividade deixou de crescer e caiu rapidamente. Mesmo variando-se os componentes dos dois grupos, o fenômeno se repetia ao se realizarem as mesmas experiências, o mesmo acontecendo com a variação do tipo de iluminação, natural ou artificial.

Anos mais tarde o fenômeno foi compreendido, sendo chamado de "Efeito de Hawthorne": as condições de iluminação foram mudadas em um grupo e não em outro, mas ambos foram colocados em salas especiais, separados dos demais grupos de trabalho e tratados como algo especial. Este fato passou despercebido pelos pesquisadores originais. Os componentes dos dois grupos sentiram que estavam sendo alvo de atenção especial por parte da administração da fábrica, sendo-lhes dado um "status" diferente do resto da fábrica. Aparentemente a atenção espe-

cial elevou o moral dos grupos, e a elevação do moral resultou em aumento da produtividade.

Elton Mayo, professor de Pesquisa Industrial na Harvard Graduate School of Business, psicólogo, já havia se preocupado anteriormente com a produtividade industrial, tendo realizado trabalho sobre a pausa de descanso e "sonho negativo" dos trabalhadores, como fatores restritivos à alta produtividade, foi chamado a participar dos trabalhos, que exerceram grande influência na orientação de seu pensamento. Sua primeira pesquisa, realizada em 1923, em uma indústria têxtil perto de Filadelfia, procurava as causas da alta mobilidade dos trabalhadores, que comprometia seriamente a produtividade. É interessante notar que os mesmos fenômenos da pesquisa de Hawthorne ocorreram nessa pesquisa, mas não foram percebidos por Mayo, na época, devido a sua preocupação com a psicologia mecanicista individual e as condições materiais de trabalho.

No departamento de fiação da indústria, as substituições chegavam a 250 por cento por ano, enquanto que nas demais áreas era de 5 a 6 por cento. O trabalhador receberia um bonus mensal quando a produção excedesse 75 por cento da sua quota, que era cuidadosamente calculada. Entretanto, isto nunca aconteceu pois a produção do departamento nunca ultrapassou 70 por cento da quota. As condições de trabalho que influíam na produtividade eram o fato de os trabalhadores subestimarem o "status" referente a seu trabalho, para o qual não seria necessário inteligência, mas pernas fortes, pois o trabalhador se deslocava constantemente de um lado para outro, ao operar a máquina; o trabalho era monótono e essencialmente solitário.

Mayo iniciou a pesquisa introduzindo duas pausas de dez minutos pela manhã e duas à tarde. Os resultados foram impressionantes:

a mobilidade diminuiu e a produção aumentou, os trabalhadores assumiram atitudes mais amigáveis. Ao final do primeiro mês, a produção alcançou quase 80 por cento e os trabalhadores receberam seu primeiro bonus; quatro meses depois a produção alcançava 82 por cento. Entretanto os supervisores do departamento nunca tinham gostado do sistema, pois acreditavam que estavam sendo concedidos privilégios aos trabalhadores, a título de pesquisa científica. Em sua opinião, as pausas deveriam ser conquistadas, devendo os trabalhadores completar um certo volume de produção antes de descansarem, tendo sido dada ordem de aumentarem a produção, o que provocou o abandono das pausas, na suposição de que mais horas de trabalho significariam mais produção. O resultado foi o de que se alcançaram os mais baixos níveis de produção, a ausência de empregados aumentou e baixou o moral dos trabalhadores do departamento. Os supervisores reestabeleceram, então, as pausas, mas como um merecimento. Não houve correspondência por parte dos trabalhadores e a produção somente alcançou os 70 por cento originais. Nesta altura, o presidente da Cia. assumiu a direção dos trabalhos, aconselhado por Mayo. As pausas foram reestabelecidas para todo o departamento, operários e supervisores. Novamente as faltas diminuíram e a produtividade subiu, elevando-se o moral dos trabalhadores. Posteriormente, os trabalhadores foram permitidos selecionar suas próprias pausas, alternando-se nas máquinas, para que estas não parassem. A produção atingiu 86,5 por cento e, alguns anos mais tarde, a mobilidade do departamento era de 5 a 6 por cento, igual dos demais setores da fábrica.

Mayo interpretou, na época, que a monotonia do trabalho levava o trabalhador a "sonhos", "quimeras" pessimistas, carregando consigo um desgosto particular, o mesmo acontecendo com os executivos. Quando as condições de trabalho eram inadequadas, havia um aumento

das reflexões pessimistas e a fadiga influenciava diretamente a eficiência do trabalhador. As pausas interrompiam esta situação. Posteriormente, Mayo alegou seu ponto de vista, concluindo que o Presidente da firma era muito popular entre os trabalhadores, que também se sentiram observados e notaram que seus problemas não estavam sendo ignorados.

Assim o aglomerado de operários se transformou em um grupo, com sentido de responsabilidade social, especialmente ao se lhes atribuir o controle de suas próprias pausas. Isto levou o grupo a se consultar e sentir-se responsável diretamente perante o presidente. Com isto, Mayo pretendeu refutar o que chamava de a "hipótese da gentilha", cujos pontos principais eram:

1. a sociedade natural consiste em uma horda de indivíduos não organizados;
2. cada indivíduo age calculadamente, com o fim de assegurar a sua autopreservação e o seu auto-interesse;
3. cada indivíduo pensa logicamente, o melhor que possa, subordinando-se a esse objetivo. (1)

As pesquisas realizadas em Hawthorne revelaram que os trabalhadores envolvidos souberam que faziam parte de uma experiência e portanto fizeram tudo para realizar o melhor.

Os pesquisadores sentiam-se confusos. O aumento de produtividade teria relação com um vago fator dos trabalhadores como "atitudes e preocupações".

Procurando saber o que se passava na cabeça dos trabalhadores, realizaram uma pesquisa, pela qual, através de perguntas ge-

(1) - Brown, L. A. C., in The Social Problems of an Industrial Civilization, in Psicologia Social da Industria, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1967, pag. 57 e seguintes

rais, procurou-se com que os trabalhadores falassem sobre o que sentiam. As entrevistas conduziram a análise dos sentimentos dos trabalhadores, constatando-se que eles restringiam a produção a níveis de terminados; aplicavam sanções aos que transgrediam as normas do grupo, informalmente estabelecidas e acordadas; que alguns supervisores eram considerados melhores líderes que outros porque tratavam os trabalhadores decentemente e que havia "cliques" e grupos informais. Assim os pesquisadores resolveram retornar ao estudo dos grupos pois isto parecia ser mais importante do que a análise de atitudes individuais. Conclui-se que eram as normas e sentimentos dos indivíduos, mais do que condições objetivas, que explicavam seu comportamento. Estas idéias se tornaram a base da Escola de Relações Humanas, que foi bastante criticada pelo papel exclusivamente negativo que atribuíam ao conflito e pela sua excessiva preocupação com a cooperação e equilíbrio.

Perrow, em sua obra Complex Organization: A Critical Essay, (1) declara que outra forte crítica a esta Teoria é a de que se atribui uma ênfase excessiva ao grupo social no trabalho ao se procurar as causas das atitudes negativas do trabalhador. Aqueles que, contrariamente, consideraram uma perspectiva mais ampla, realçaram o conflito de interesses entre o trabalhador e a administração como algo natural, inevitável e saudável, gerados pela progressiva racionalização e despersonalização provocada pela tecnologia industrial em desenvolvimento, pela insegurança natural do trabalhador, por ciclos violentos de negócios e pela desigualdade de poder entre os dois grupos, parecendo-lhe duvidoso que possam ser resolvidos por melhores relações pessoais entre administradores e trabalhadores ou pelo famoso sistema

(1) - Perrow, Charles, Complex Organization: A Critical Essay, Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill., USA, 1972

de aconselhamento. O aspecto da manipulação do trabalhador também é apontado nas críticas à Escola de Relações Humanas, que vê o trabalhador como uma criança ou primitivo, cujo mecanismo de auto-defesa e esforços para reduzir a monotonia não estão no interesse de um sistema cooperativo social.

Perrow critica os cientistas sociais, pelo menos na área das organizações complexas, por se preocuparem muito com idéias e não com dados: "os profissionais agarram conceitos que darão sentido ao mundo; se os conceitos fazem sentido, os cientistas sociais não indagam muito cuidadosamente para apoio empírico para essas idéias ou conceitos". (1)

Críticas feitas ao trabalho de Roethlisberger e Dickson, por Michael Argyle e Alex Carey, afirmam que os resultados desses estudos, ao contrário de dar apoio aos vários componentes da perspectiva de relações humanas, são, muito surpreendentemente, consistentes com a visão antiga dos incentivos monetários.

A razão disto, segundo Carey, é que, após a publicação dos estudos de Hawthorne, um movimento social em pequena escala iniciou-se, financiado por agências do governo, organizações de negócios, universidades e fundações mantidas por empresas que procuravam o aumento da produtividade através da manipulação de fatores sociais.

Segundo Perrow, em trinta anos de esforços para se relacionar moral e liderança com produtividade, aprendeu-se muito sobre o indivíduo e o comportamento do grupo, mas que esse conhecimento pouco nos informa sobre a organização em si mesma; acreditando haver outros caminhos mais produtivos para a compreensão das organizações e para

(1) - Perrow, Charles, op.cit., pag.103

se ganhar controle sobre a maneira pela qual elas moldam nossas vidas. Entretanto, ainda não se conhece quais são os testes centrais da análise estrutural ou sociológica, que não tem ainda os trinta anos de estudos acumulados. Mas os princípios de relações humanas podem ser considerados como pontos de partida para vários princípios importantes para a Teoria das Organizações, como o trabalho de Seashore e Yuchtman sobre os objetivos organizacionais e a primeira parte do volume de Katz e Kahan, sobre os sistemas sociais abertos. Estes trabalhos, como o de Arnold Tannenbaun, foram produzidos pelo movimento de relações humanas, mas foram muito além dele.

Perrow divide sua análise da escola de relações humanas em dois ramos: a tese da relação entre a produtividade e liderança e a estruturação dos grupos, baseada nas premissas do primeiro, mas aplicável a organização como um todo.

A tese central do ramo da escola de Relações Humanas da relação entre a produtividade e liderança, afirma que boa liderança conduzirá a alta produtividade, descrevendo-se boa liderança como autoridade democrática mais do que autoritária, preocupação do líder mais concentrada no empregado do que concentrada na produção, mais preocupada com relações humanas do que com normas burocráticas, etc. A história da pesquisa nessa área, entretanto, segundo Perrow, é um progressivo desencanto com as teses acima e uma progressiva consciência da complexidade do comportamento e situação humanas.

Um dos primeiros estudos sobre atitude de empregados e um dos precursores da psicologia industrial foi realizado em 1930 por Arthur Kornhauser e A. Sharp, sendo seguido por inúmeros outros. Lawler e Porter analisaram mais de trinta estudos sobre a relação entre satisfação e performance e concluíram que a relação causal poderia

simplesmente ser invertida: a satisfação pode resultar de alta performance, mais do que ser causada por ela, se o empregado for recompensado por sua alta performance. Raymond Miles também declara que alto moral pode ser devido à alta produtividade, em vez do contrário.

Lawler e Porter testaram sua hipótese usando dados de uma pesquisa envolvendo 148 gerentes de nível médio e inferior e encontraram apoio para sua tese. Eles concluíram que em vez de tentar maximizar satisfação na organização, as organizações deveriam dar atenção para os requisitos que alta performance seja recompensada por satisfazer necessidades de alta ordem como auto-realização e autonomia.

Há muitos trabalhos que não admitem alta performance, como, por exemplo, o do trabalhador de uma linha de montagem: ele realiza um trabalho adequado ou não, mas não um bom trabalho, porque ele não controla o ritmo do seu trabalho, ou toma decisões que possam aumentar a sua produtividade. Perrow admite que muito trabalho de escritório e de gerência se encontra na mesma situação; a produtividade, afirma, depende muito mais de coisas como mudanças tecnológicas e economias de escala do que do esforço humano.

A tradição de relações humanas vê o trabalho de gerência e supervisão como consistindo primordialmente em liderar pessoas e não tomar decisões sobre coisas não pessoais, mundanas, como mercado, tecnologia, competição ou estrutura da organização. Mas as decisões não pessoais parecem ter um efeito muito maior do que decisões de como liderar pessoas. Este também parece ser o pensamento de outros autores, como J. Eugene Haas e Thomas E. Drabek: "Também, alto consenso do papel entre os membros do grupo é provavelmente uma condição necessária, mas não suficiente para eficiência. Embora alto consenso possa reduzir desarmonia e contribuir para a satisfação dos membros, ele não

garante necessariamente eficiência. Pode haver alto consenso em normas eficientes como em normas ineficientes. Os membros de uma firma podem levá-la harmoniosamente à falência". (1)

Os estudos sobre liderança iniciaram-se em cerca de 1945, com um projeto de pesquisa de dez anos na Universidade Estadual de Ohio. Após a análise do material, concluíram existir duas dimensões de liderança que pareciam explicar a maioria das variações entre os estilos de liderança e a performance do grupo, as quais foram posteriormente encontradas em várias organizações. A primeira dimensão é chamada "estrutura de iniciação" e refere-se a estruturação e definição dos papéis tanto do líder como dos subordinados. Um líder que possua tal dimensão em alto nível, organiza, planeja, comunica, programa atividades, tenta novas idéias, define o relacionamento entre si e os membros do grupo. "A estrutura de iniciação implica em um estilo de liderança consistente com a definição formal do papel do líder"(2).

A outra dimensão foi denominada "consideração", referindo-se à consideração pelos sentimentos dos subordinados, respeito por suas idéias e mútua confiança, calor e amizade no relacionamento entre o líder e seus subordinados.

Os estudos da Universidade de Ohio provaram que a especialização "estrutural" e "orientada para a tarefa" como planejamento, obtenção de idéias, programação, etc., é tão importante quanto boas relações interpessoais.

Dentre vários outros estudos sobre liderança, Perrow refere-se ao de Fred E. Fiedler, chamado de Teoria da Contingência, na

(1) - Haas, J. Eugene e Drabek, Thomas E., in Complex Organizations : A Sociological Perspective, New York, Mac Millan, 1973, pag.153

(2) - Tannenbaun, Arnold S., Psicologia Social da Organização do Trabalho, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1973, pag.97

qual demonstra que o "clima" do grupo tem um impacto substancial sobre a eficiência do estilo de liderança. Se a situação do grupo é altamente favorável ou desfavorável ao líder, um líder para a tarefa terá sucesso; se a situação é intermediária, um líder hábil em relações interpessoais é mais indicado. Fiedler a chama de teoria da contingência porque é contingente de algumas variáveis não relacionadas com o líder, ou seja, não de liderança; dependeria da eventualidade, ou risco, de ocorrerem outras variáveis além das de liderança.

Mesmo se admitindo que bons líderes são aqueles praticantes de boas relações humanas, o que parece a Perrow não ser verdade, e que se conheçam o sentido de boas relações humanas, é possível treinar-se líderes para desempenharem melhor? Afirma que toda a indústria admite que sim. Existem várias técnicas de desenvolver a capacidade de liderança, sendo as técnicas grupais as mais conhecidas e rendosas. Dentre estas se destaca o Grupo T. Este programa tenta desenvolver a consciência interpessoal, a autenticidade nas relações interpessoais e o comportamento espontâneo, eliminar o comportamento decorrente da estrutura hierárquica, e substituí-lo por um comportamento colaborativo e desenvolver a habilidade de se resolver conflitos através da técnica de solução de problemas mais do que através de barganha, coerção ou manipulação pela força.

O Grupo T se originou dos trabalhos de Kurt Lewin, que costumava reunir em seu laboratório de Dinâmica de Grupo, pesquisadores para comentar com eles as reações de um auditório de um seminário composto de 65 membros do ensino de um Estado vizinho, que pediram para também assistir às reuniões. Os discípulos de Lewin, Leland Bradford, Kenneth Benne e Ronald Lippitt desenvolveram suas idéias, criando o "National Training Laboratories for Group Development", conhecido como NTL.

As idéias de Moreno também tiveram grande influência na criação da técnica denominada dinâmica de grupo. Os trabalhos são realizados por um grupo de pessoas, de mesmo nível educacional, cultural e profissional, que se reúnem em local afastado do meio de trabalho e familiar, permanecendo juntos por alguns dias em um hotel, em geral, em local retirado. Para cada grupo há um monitor, em geral psicólogo, que só intervém quando achar oportuno. Não há nenhuma definição de "status", cargo, posição ou tarefa, assim como não há tema definido. Os participantes devem procurar agir espontaneamente, definindo-se os trabalhos a medida que o grupo interage.

Em 1968, Campbell e Dunnette realizaram uma pesquisa sobre a eficiência do treinamento pelo método do Grupo T, tendo sido sua conclusão que o treinamento é mais útil para o participante do que para a organização. Perrow conclui que o Grupo T poderá ser uma experiência pessoal muito rica, especialmente para executivos que levam uma vida insípida e monótona; que a busca de autenticidade e espontaneidade nunca deve terminar, e, se deva acontecer sob o pretexto de melhor produtividade nas organizações, deixe-se que ocorra.

O segundo ramo da teoria das relações humanas incorpora os princípios do primeiro: a importância da liderança, etc., mas está mais preocupado com a mudança de todo o clima organizacional do que as práticas individuais de liderança. Enquanto que o modelo psicológico, algumas vezes vê as relações humanas como um fator higiênico, visando minimizar a oposição e encorajar a cooperação com o superior, o ramo da teoria das relações humanas orientado para o grupo enfatiza o aspecto criativo de um bom clima organizacional. Enquanto que o primeiro está preocupado com "relações humanas", o segundo está preocupado com "recursos humanos".

O moral mais elevado é um subproduto no modelo de recursos humanos, enquanto que no de relações humanas é um meio de aumentar a produtividade. No modelo de recursos humanos procura-se que o nível de tomada de decisões desça onde as pessoas mais bem informadas para tomar as decisões, sejam capazes de utilizar sua experiência e são encorajadas a achar novas soluções para os problemas. Este ramo da teoria das relações humanas encontra sua fundamentação teórica nos trabalhos de Abraham Maslow, que declarou que as necessidades humanas se hierarquizam: fisiológicas, sociais, do ego e de auto-realização. A medida que as necessidades inferiores são satisfeitas, surgem as de nível mais elevado. Segundo Perrow, embora sem muita comprovação prática, essa teoria foi de grande utilidade para o ramo dos recursos humanos, justificando um grande envolvimento e identificação com a organização.

Segundo Perrow, Chris Argyris declara existir um conflito entre o indivíduo e a organização, achando que a organização geralmente exige um comportamento dependente, infantil de seus membros e que torna difícil seu crescimento, conquista ou manutenção da maturidade. A suposição é a de que o contexto da organização é o principal para o indivíduo e que se não é capaz de um comportamento de auto-realização na organização, é uma pessoa imatura. Embora Argyris e outros, segundo Perrow, tenham notado o aspecto criativo do conflito, há pouca coisa em seu trabalho sugerindo que uma forma própria de auto-realização possa se organizar empregados para uma melhor condição de trabalho, advogar mais ética nas práticas de propaganda, ou expor despesas injustificadas dissimuladas em contratos com o governo.

Dois dos autores de maior importância neste ramo da teoria das relações humanas, são Douglas Mc Gregor e Rensis Likert.

Concentrando sua atenção ao modelo de Likert, que considera o mais conhecido da teoria de relações humanas, Perrow critica a teoria dos modelos participativos de Likert, estabelecendo uma correlação entre o modelo do Sistema 1 com o modelo burocrático de Weber ou com a Teoria X de McGregor, ressaltando que a teoria de Likert não depende somente da liderança; que a maioria dos itens da classificação dos sistemas administrativos são "maternais", razão pela qual quando alguém é solicitado a escolher, no questionário, certamente escolherá o sistema 4. Para Perrow, Likert não percebeu que, na realidade, somente deu nomes a algumas virtudes e vícios e solicitou que gerentes escolhessem as virtudes.

Outra crítica a tabela de Likert, é que todos os gerentes que escolhem o sistema 4, escolhem todos os itens do sistema 4, embora a literatura existente sobre administração seja mais favorável ao sistema 2. Assim, se liderança, comunicações, estabelecimento de metas, processos de tomada de decisões, comportamento de apoio, etc, são características de gerência, então deveria existir alguma independência entre elas. Finalmente, na teoria de Likert todas as organizações são consideradas semelhantes, como em toda a teoria de relações humanas, desconsiderando-se diferenças de tamanho, tecnologia, mercado, matéria-prima, metas, etc. Likert continua advogando uma única melhor maneira de fazer as coisas. Isto parece surpreendente, pois os trabalhos citados no livro The Human Organization, de seus associados no Institute for Social Research, são contrários a idéia de uma só melhor maneira.

Perrow apresenta uma versão diferente de Likert sobre o caso da Companhia Weldon, que é apresentada como comprovação da vantagem e resultados na eficiência organizacional da aplicação do sistema 4. Para Likert, o sucesso na recuperação da Weldon se deu pela aplica

ção do sistema 4 ; no entanto, citando o livro Management by Participation: Creating a Climate for Personnel and Organizational Development, de Marrow, Bowers e Seashore, sobre a história das mudanças da Companhia Weldon desde a sua compra, ressalta que a empresa era, antes de sua venda, incrivelmente pobremente gerenciada e supervisionada, carecia de equipamento e maquinária apropriada, tinha layout inadequado e uma violenta história de pessoal, com um índice de "turnover" enorme. A empresa era de propriedade de dois sócios, que construíram um negócio grande e produzia pijamas de primeira qualidade para homens, liderando o mercado, tendo chegado a ser uma organização de porte razoável, com cinco fábricas, empregando cerca de 3.500 pessoas, embora, na ocasião da venda, contasse somente com uma fábrica de 1.000 empregados. No entanto o que os dois proprietários fizeram para torná-la uma empresa líder do ramo, não foi mais apropriado para um mercado que apresentava outras condições. Os métodos altamente centralizados e autoritários que utilizaram, não foram alterados e atualizados com o crescimento da organização.

Os resultados obtidos após a venda teriam sido atribuíveis a adoção do sistema 4? Bowers e Seashore usando o número de 30 por cento de aumento na produtividade, concluíram: mais de um terço do ganho, 11 por cento, foi devido ao "programa de desenvolvimento de ganho", pelo qual um engenheiro se reuniu com os empregados que estavam produzindo em média menos do que o "standard" mínimo federal, e tentou melhorar seu desempenho através de técnicas de engenharia industrial. A eliminação dos que produziam muito pouco, resultou em um aumento de 5 por cento na produtividade; a consulta em grupo e solução grupal dos problemas, representou um aumento de 3 por cento na produtividade, enquanto que o treinamento de supervisores e pessoal de "Staff" em relações interpessoais produziu um aumento de 5 por cento.

Os restantes 6 por cento foram devidos a várias causas. Assim o emprego de método de consulta e solução de problemas em grupo foi responsável apenas por 10 por cento do aumento da produtividade total. A maior parte do aumento foi devido a aplicação de mudanças baseadas na teoria clássica de administração, inclusive no Taylorismo.

Segundo Bowers e Seashore, embora se afirme que uma organização está pronta para a mudança quanto tem uma história de gerência de apoio, boas relações com o sindicato, um fundo de confiança e boa vontade e empregados satisfeitos, na realidade esta organização dificilmente precisa de uma mudança drástica, uma vez que deve ser flexível e adaptável. No caso de Weldon, entretanto, tratava-se de se "salvar um desamparado" e exigia-se algumas medidas de coação pela nova gerência. Este foi talvez, segundo Perrow, o ponto mais importante do estudo - em uma empresa desamparada, qualquer pequeno esforço produz resultados notáveis.

Perrow conclui sua análise referindo-se ao trabalho de Philip Selznick sobre a justiça industrial, no qual argumenta que há uma grande diferença entre criar condições higiênicas e habilidade para participar de um lado, e por outro exercer legítima auto-afirmação, que é um recurso político. Pode-se tratar um escravo humanamente e até lhe pedir opinião em assuntos que ele esteja mais familiarizado do que seu amo. Mas para transformar sua dependência básica e a suposta incompetência com relação a seus próprios interesses, deve haver uma ordem institucional ou processo público pelo qual a capacidade e oportunidade para a legítima auto-afirmação seja garantida. Concluindo, Perrow afirma que não pode explicar a organização explicando as atitudes e comportamentos dos indivíduos ou mesmo de pequenos grupos dentro dela. Aprendeu-se muito sobre psicologia e psicologia social, mas muito pouco sobre a organização em si, desta forma.

A literatura sobre as organizações é extremamente rica em estudos da pessoa e sua participação nos objetivos da organização. Assim como com relação a estrutura ainda há muito que se dizer, o aspecto humano da organização não é, de maneira alguma, matéria pacífica.

"A história do homem tem sido a história de sua socialização. Dizer simplesmente que o homem é um animal social", além de ser lugar comum, é tomar posição essencialista e "a priori", que nada ajuda no esforço milenar da civilização de tornar o homem em um animal cooperativo. O fato de ser possível a cooperação não leva a conclusão de que o homem é social, sobretudo, se por social se entende a capacidade de operar (co-operar) em conjunto para obter determinado objetivo... É provável que a sociabilidade deste animal individualista tenha provindo antes da raridade dos recursos de sobrevivência e da fragilidade anatômica de seus instrumentos de ataque e defesa que de um instinto gregário misterioso e indefinível"... "Se a vida é uma atividade com uma direção, isto é, se o homem não pode viver sem objetivos e sem buscar resultados e se estes resultados a certo nível prático, não podem ser obtidos senão cooperativamente (mediante trocas de todos os tipos e níveis) pode-se dizer que o comportamento humano é sempre um fato social e como tal deve ser tratado..." (1)

"O universo social é basicamente uma convenção; é construído e reconstruído pelo homem", (2) "O homem deve ser estudado em termos do que é capaz, não somente como atualmente ele se comporta". (3) Dentro desta perspectiva normativa, Chris Argyris faz uma revisão de

(1) - Lima, Lauro de Oliveira, Treinamento, in Dinâmica de Grupo, no Lar, na Escola e na Empresa, Editora Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, 1969, pag.15 e seguintes

(2) - Argyris, Chris, Personality and Organization Theory Revisited, Administrative Science Quarterly, volume 18, junho de 1973, pag. 160

(3) - ibidem

sua Teoria da Personalidade e da Organização, baseado "na suposição de que a Teoria da Organização requer um modelo explícito do homem e para mostrar que sem tal modelo poderão ocorrer dificuldades maiores ao se predizer acontecimentos e processos organizacionais". (1) Argyris cita os quatro passos pelos quais se desenvolve o modelo do homem e das organizações formais:

1. As organizações surgem quando os objetivos que o homem busca alcançar são muito complexos para uma só pessoa.
2. Os indivíduos, eles próprios, são organizações complexas, que tem necessidades a serem satisfeitas e somente fornecem a energia que organização necessita na medida em que alcançam satisfação de suas próprias necessidades.
3. Existem inúmeras listas e pontos de vista diferentes quanto às necessidades do homem, da profundidade com que existem. O autor procurou contornar o problema concentrando sua atenção em predisposições inferidas, de relativa confiabilidade e validade, que são influenciadas pela situação, como, por exemplo, pelo contexto do trabalho.
4. Através da compreensão da lógica do desenvolvimento psico-sócio-genético do homem, pode-se desenvolver declarações significativas, "a priori". Os seres humanos são programados, biologicamente e sociologicamente, para crescer e se tornar aculturados em determinadas direções. Em sua tentativa de crescer, viver e buscar auto-aceitação, os indivíduos tendem a ser programados de acordo com um "continuum" desenvolvimental, que as pessoas não podem suprimir ou abafar. Esse "continuum" evolue de um estado infantil para um adulto, maduro, não se podendo afirmar exatamente em que ponto o

(1) - ibidem

indivíduo se situa entre os extremos.

Argyris apresenta a hipótese que, de acordo com o modelo apresentado de organização, a medida que a organização se aproxima das propriedades da organização formal, mais o indivíduo será induzido a procurar expressão de necessidades que se aproximam do extremo infantil do "continuum". A medida em que há uma incongruência entre as necessidades do indivíduo e as da organização formal, o indivíduo tenderá a experimentar : 1. frustração; 2. fracasso psicológico; 3. curta perspectiva de tempo e 4. conflito. Quanto mais se desce na escala de poder, menor o controle e menos numerosas as habilidades que o indivíduo pode utilizar; quanto mais diretiva for a liderança, maior dependência ou menor controle o empregado tenderá a experimentar, o mesmo ocorrendo na medida em que o controle gerencial seja cada vez mais unilateral. O indivíduo pode reagir, tentando ganhar mais controle sobre a organização através de sindicatos, ou deixar a organização, ou permanecer na organização mas deixá-la psicologicamente, ou buscar mais recompensas materiais, como uma compensação, tornando-se orientado para o mercado.

Argyris apresenta vários estudos que, através de pesquisas, confirmaram sua teoria.

Se os indivíduos buscam maior autonomia e se as organizações formais são idealizadas para reduzir autonomia, pode-se prever que os indivíduos na organização procurarão aumentar o controle em sua própria área. Assim, se o controle é maior no topo e menor na base, pode-se afirmar que a distância entre o controle real e o desejado é maior na base. Na medida em que os indivíduos buscam maior controle, adaptar-se-ão mediante reações que variaram desde o absentismo à ausência de envolvimento, agressão, excessiva preocupação com

recompensas materiais e um decréscimo de interesse em recompensas não materiais. Uma forma de superar esta situação é através do enriquecimento do trabalho, mediante a idealização do trabalho que permita ao indivíduo a auto-regulação, auto-avaliação, auto-ajustamento e participação no estabelecimento de objetivos.

Pesquisas realizadas por vários autores demonstram que o enriquecimento do cargo ou do trabalho produz aumento na produtividade e atitudes positivas. Dentre eles, Lawler e Hackman apresentaram a hipótese de que se os empregados desejam satisfação de necessidades de nível mais alto, deverá haver uma relação positiva entre as dimensões do cargo ou do trabalho e a motivação, satisfação, desempenho, assiduidade. Quanto mais os indivíduos buscam satisfazer as necessidades que estão na direção do extremo adulto do "continuum", maior a probabilidade de que relatem grande satisfação, desempenhem melhor e se ausentem menos se o cargo ou trabalho for também um reflexo desse "continuum" adulto.

Argyris declara que há teóricos da organização que acham desnecessário o estabelecimento de um modelo do homem, tais como Blau, Perrow, Dubin, Goldthorpe e Lockwood, que tratam a pessoa como uma caixa preta. Perrow desenvolveu um modelo muito perspicaz do relacionamento entre a natureza do trabalho e as consequências no comportamento do empregado. Sem um conceito do homem para explicar o relacionamento hipotético, Perrow na realidade desenvolveu uma teoria tautológica. Com relação ao processo de decisão, Herbert Simon desenvolveu um modelo do homem racional, definindo-o como um finito sistema de processamento de informações, esforçando-se para ser racional e satisfazer suas tomadas de decisões.

Com relação a personalidade e organização, a preocupação

com dependência, submissão, expressão de sentimentos e defesas e sua relação com a solução de problemas e tomadas de decisão têm sido ignoradas. Recentes pesquisas têm demonstrado que, mesmo quando os objetivos buscados possam ser atingidos pelos sistemas de informações para os gerentes, estes os ignoram, como consequência de sua tentativa de controlar seu ambiente imediato de trabalho, por não gostarem de ser dependentes ou submissos a outros. Os gerentes sentem-se frustrados quando o sistema de informações funciona bem, pois não houve a sua participação.

Argyris conclui seu artigo com uma proposição com relação ao pesquisador social. Considerando a teoria das organizações como normativa e ainda que o comportamento prescrito não seja encontrado na realidade, pergunta de que forma se poderia pesquisar para que ele se torne mais frequente? Supondo-se que todos os cargos possam ser enriquecidos, se nos deparamos dois mundos: o presente com muita rotina e o futuro, com menos rotina; ambos serão coercitivos para o homem, no sentido de que apresentam requisitos para os trabalhadores que devem ser cumpridos. Se temos alguma escolha, porque não escolher um mundo que seja mais rico psicologicamente? "Há uma questão mais profunda, entretanto, que se dirige ao coração da função da pesquisa da ciência social; especificamente: que espécie de mundo nós ajudamos a planejar?" (1)

Os Grupos nas Organizações

Considerando o grupo como um sistema de interações entre pessoas, admite-se a existência de padrões e aspectos relevantes no

(1) - in Argyris, Chris, op.cit., pag.162

comportamento humano que são observáveis.

Várias pessoas aguardando um ônibus, uma multidão assistindo a uma corrida de automóveis ou a um jogo de futebol não constituem um grupo, pois inexistem padrões de comportamento comum, bem como não há um objetivo a ser realizado em comum.

Os padrões de interações, que constituem os grupos, considerados em conjunto, são chamados de estrutura de desempenho, que se pode analisar sob três dimensões: a estrutura normativa, a estrutura interpessoal e a estrutura de recursos.

Os padrões de interações são mantidos no tempo por normas sociais que os determinaram; os comportamentos dos vários componentes do grupo se adequam uns aos outros através de um conjunto de normas sociais, chamado de estrutura normativa de grupo.

Normas sociais são idéias que duas ou mais pessoas possuem de como categorias de pessoas devem se portar em tipos específicos de situações. As interações se tornam padronizadas pela percepção que as pessoas têm das outras como indivíduos. A medida que o tempo passa, duas pessoas chegam a um entendimento comum de como devem se conduzir para conviverem. Trata-se de um fenômeno interpessoal, entre duas pessoas em particular, e não interposicional, isto é, depende diretamente das pessoas envolvidas e não das suas posições; mudam-se as pessoas, mudar-se-ão as relações.

Robert Bales, em seu livro Interaction Process Analysis, Cambridge, Mass., Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1950, relata pesquisa realizada sobre o desempenho do comportamento das pessoas na presença de outras, sendo seu foco de atenção o comportamento individual, e não a relação interpessoal como uma unidade conceitual. Me-

diante a apresentação de vinte e seis questões, Bales e seus colaboradores, pela combinação das respostas, traçaram o perfil da pessoa de como, geralmente, ela se comporta em grupo. A perspectiva adotada por Bales, leva a conclusão de que as pessoas têm uma maneira padronizada de agir dentro de determinados grupos.

J. E. Haas e T.E. Drabek, entretanto, pela observação feita do interrelacionamento em grupos, concluíram que, na realidade, muito poucas pessoas seriam tão insensíveis às diferenças individuais, em sua participação em grupos.

Um indivíduo pode ter uma maneira mais ou menos padronizada de se comportar em grupos, mas certamente agirá de formas ligeiramente diferentes para cada pessoa.

Os participantes dos grupos sabem o que fazer, como fazer, o que não fazer, por si e pelos outros membros do grupo, devido às normas sociais do grupo. Há entretanto normas que são mais específicas que outras ao determinar o comportamento do membro do grupo; as normas que especificam os tipos de comportamentos recíprocos que devem acontecer para uma dada unidade social de interação são chamadas de papel. A idéia que uma determinada pessoa tem dessas normas chama-se concepção do papel.

O nível de consenso de papel é o grau de congruência entre a concepção do papel que um pessoa tem e a concepção do mesmo papel que as outras pessoas têm.

É claro que as pessoas, na maioria dos grupos, são solicitadas a participarem de mais de um papel; elas se envolvem em diversas unidades de interação social dentro do grupo e, talvez, em outras fora do grupo. Para cada caso, um papel diferente guia seu comportamento

to. Um conjunto de papéis, usualmente definido como tal, chama-se posição.

Um importante aspecto que deve ser considerado é que são necessárias, sempre, duas ou mais pessoas para o desempenho de um papel. Qualquer papel bem definido é composto por um grande número de normas, algumas gerais, outras específicas. Essas normas podem ser classificadas nas dimensões que definem um papel: normas relativas à autoridade, que são as que se referem a forma pela qual situações problemáticas são resolvidas ou como as decisões são tomadas; normas descrevendo a extensão e a natureza do comportamento diferencial entre atores de papéis, pois alguns papéis exigem uma extensa demonstração de respeito, como, por exemplo, monarca-cidadão; há normas referentes a como os participantes do papel devem se sentir em relação uns aos outros; e finalmente, normas que dão a dimensão da sanção do papel.

As normas de todos os papéis apropriados do grupo, quando vistas em conjunto, fornecem uma visão geral do que o grupo deveria estar fazendo - constituindo o que é chamado de "domínio do grupo".

As normas provem de várias origens; a primeira que se deva considerar é a decorrente dos padrões de cultura do meio ambiente, isto é, a pessoa, ao incorporar uma organização, traz consigo padrões de comportamento adquiridos em experiências anteriores, no convívio social. Outras normas do grupo provem de uma origem externa, como por exemplo, leis, acordos sindicais, condições de mercado, etc. As fronteiras do grupo são, pois, penetradas de todos os lados, variando de grupo para grupo o grau com que suas fronteiras são penetradas por normas externas.

Considerando que o grupo é um sistema de interação, cada

participante não age como se fosse uma peça em uma máquina; ele traz para o grupo sua noção pessoal do papel. Ao longo do tempo, as diferentes concepções dos vários membros do papel fundem-se num conjunto de papéis e posições, com relação ao qual o grupo revela alto consenso de papel.

É aceito, de um modo geral, que cada grupo tem uma cabeça, uma posição composta de papéis, especificando que o participante tem o direito e a obrigação de promulgar novas normas e alterar normas vigentes, que, se aceitas pelos demais participantes, se tornam normas do grupo. As normas do grupo podem ser iniciadas por outros membros do grupo que discutem com o cabeça, sugerindo planos e procedimentos que devam ser adotados ou alterados. A formação de normas e sua aceitação pelo grupo é um dos pontos de discussão entre os autores; discute-se se as normas podem ser impostas aos demais membros, bem como a extensão em que são discutidas. Às vezes, por não ser simpático, o cabeça do grupo não é consultado pelos demais membros, que discutem e aceitam normas, sem seu conhecimento. Isto ocorre quando esse procedimento não é notado pelo cabeça ou quando há mútua confiança e respeito entre os demais membros do grupo, que discutem as normas.

Mas nem todas as normas surgem de um planejamento ou consentimento mútuo. Às vezes, um membro adota um determinado procedimento, que é percebido e tolerado pelos demais; algum tempo depois é seguido por outros, até que todos ou quase todos os membros do grupo estão procedendo dessa forma, sendo aceito por todos, tornando-se uma norma entre eles.

Elton Mayo foi um dos primeiros teóricos que apontou o fato de que as normas que agem em uma organização não são, necessariamente, só aquelas ditadas pelas políticas e procedimentos estabelecidos pela

administração; muitas normas emergem dos grupos de trabalho. Não é in-
comum ou surpreendente o fato de que muitos supervisores e mesmo ge-
rentes desconhecem normas da organização; muitas vezes as normas por
eles emanadas até contradizem as da organização, e são feitas cumprir
com o mesmo empenho do que as emanadas pela organização. Na realidade
a característica de norma oficial ou não oficial depende mais de
quem procura fazer com que ela seja cumprida. Em toda organização ou
grupo existem normas outras além das oficiais, que fazem parte da es-
trutura normativa do grupo, porque um grande número, às vezes a maio-
ria, dos membros do grupo, procura fazer com que sejam cumpridas.

Por mais cuidadoso que seja, nenhum grupo de planejadores ,
de dentro ou de fora do grupo, pode prever todas as situações que pos-
sam ocorrer dentro do grupo, razão pela qual o seu conjunto de normas
nunca é completo; as normas não oficiais surgem para preencher o va-
zio não previsto pelas normas oficiais.

O nível de concordância e submissão à norma depende de vá-
rios fatores, tais como alta coesão grupal, ou seja, o grupo é algo
atraente e satisfatório para a maioria dos participantes; a inexistên-
cia de subgrupos competitivos, ou cliques, dentro do grupo; as normas
não são ambíguas. Existindo estas condições, o nível de cumprimento
das normas será mais alto na medida em que:

1. A norma tenha sido internalizada pelos participantes, isto é, ba-
seado em experiência anterior, o participante aceita que a norma
é correta, justa, adequada e a melhor para as circunstâncias.
2. A norma seja considerada como razoável.
3. Como enfatizado por Weber, a fonte da norma seja legítima. A auto-
ridade, baseada no sistema "racional-legal", fará com que as or-
dens emanadas pelos ocupantes dos cargos que são aceitos como por-

tadores do direito de dirigir o comportamento dos outros dentro de uma esfera limitada e definida, sejam cumpridas pelos subordinados.

4. O agente que faz cumprir a norma seja aceito como legítimo. O conceito de legitimidade é incluído no de papel e posição. Entretanto, certas características pessoais, como idade, sexo, anos de experiência, podem ser considerados como características importantes na posição, influenciando no conceito de legitimidade.
5. Tem o apoio do chefe e de outros membros do grupo. Quando uma ordem é emanada pelo chefe e por colegas, ela é mais aceita.
6. A norma é apoiada por importantes grupos de referência.
7. For elevado o grau de observabilidade do membro envolvido; isto é, na medida em que uma pessoa trabalha em uma sala, isolada, seu comportamento não é objeto da observação e crítica dos outros membros do grupo. A observação por parte de outros membros do grupo é um fator restritivo e de censura.
8. A norma for apoiada por fortes sanções, positivas ou negativas. Sanções são fortes na medida em que são consideradas como uma recompensa que valha a pena ou como uma sanção negativa realmente severa. Há que se considerar a existência de sanções morais, que dependem e variam de acordo com a cultura do grupo.
9. As normas reforcem as características desejáveis do grupo.
10. Os membros participem da elaboração da norma.

Uma importante característica do desempenho de um papel em um grupo é ser necessário mais do que uma pessoa para realizá-lo. A vida em organizações seria mais simples e menos cheia de frustrações se cada um conhecesse as normas de seus papéis e os desempenhasse no tempo e lugares considerados adequados, sem nenhuma interferência de nenhum outro membro do grupo. É sempre necessário, pois, pelo menos

duas pessoas para o desempenho de um papel. O desempenho de qualquer papel exige uma interação padronizada, comportamentos recíprocos exercidos de maneiras independentes por duas ou mais pessoas. Quando se aprende um papel, se aprende o que se deve fazer num variado conjunto de situações quando desempenhando sua parte do papel, bem como, o que os outros envolvidos no papel devem fazer: conhece-se os direitos e obrigações decorrentes do papel.

O desempenho de papéis é mais do que interações. Nem toda atividade de um papel implica em interações, há atividades que devem ser cumpridas pelo indivíduo sozinho e que não significam interações.

As normas, entretanto, não são, necessariamente, sempre cumpridas. O descumprimento da norma poderá ser tolerado ou sancionado, dependendo do padrão de cultura do grupo e do tipo de violação e de norma. O não cumprimento da norma é chamado de conflito, desarmonia, fricção, e é associada a uma sanção negativa. Para grupos que permanecem ao longo do tempo, o nível de consenso entre membros do grupo é inversamente relacionado a incidência de fricção.

O consenso é maior quando há uma atração mais forte entre os membros do grupo, ou seja, o consenso está positivamente relacionado com a preferência sociométrica. Este fato foi largamente comprovado por pesquisas de vários teóricos, como Riecken e Homans, Newcomb, Haas, etc. Alto consenso não significa, entretanto, como já citado, alta eficiência: "membros de uma firma de negócios podem levá-la harmoniosamente à falência".(1)

As interações padronizadas são produtos da estrutura normativa: normas estabelecem as interações requeridas para categorias de

(1) - Haas, J.E. e Drabek, T.E., op.cit., pag.153

peessoas em determinados tipos de situações.

Quando um membro do grupo conhece a situação da outra pessoa, ele tem um plano, um projeto para seu próprio comportamento e para o da outra pessoa, envolvida na interação. As normas são imperativas, mas não é necessário que se conheça muito sobre a outra pessoa para cumprirem-se as normas.

A medida que as interações continuam no tempo, o participante na realidade passa a conhecer bastante sobre o outro como pessoa; eles não respondem um ao outro exclusivamente como membros de uma categoria - estabelece-se uma interrelação pessoal. O conjunto dessas interrelações chama-se estrutura inter-pessoal.

As pessoas diferem entre si, tendo gostos, opiniões e preferências diferentes. No grupo cada participante percebe certos atributos das outras pessoas - aqueles atributos que não são definidos por normas, serão avaliados em uma base pessoal. Cada pessoa ao avaliar certos atributos da outra, terá uma orientação inicial com relação a essa pessoa. Esta orientação inicial será composta de elementos positivos, negativos ou neutros.

Em uma díade, ou par, ambas as pessoas terão uma orientação inicial com relação a outra. A medida que o tempo passa, colherão indícios sobre a orientação pessoal com relação à outra; a orientação pessoal influenciará o caráter e a frequência da interação entre as pessoas da díade. As relações poderão ser competitivas, amigáveis, distantes, estritamente funcionais, íntimas ou suportáveis.

Pode-se definir uma interrelação pessoal com um conjunto de orientação pessoa a pessoa, relativamente estáveis e emergentes e compreensão entre duas pessoas, onde as orientações recíprocas são ba

seadas na percepção pessoal dos atributos da outra.

A estrutura de relações interpessoais de um grupo é composta de um conjunto complexo de relações interpessoais interligadas, bem como as características de configuração e a forma de como as relações interpessoais são interligadas.

Dentre as várias possíveis características significativas de uma relação interpessoal, considere-se as seguintes:

dominância - submissão

gostar - gostar

confiar - confiar

extensa - extensa

respeito - respeito

Deve haver um equilíbrio nas características da relação interpessoal, pelo qual se possa prever a estabilidade e mudança nas interrelações, em um grupo. As características podem ser relacionadas em um "continuum", que variará de características igualitárias-igualitárias, no extremo equilibrado, até dominação-dominação, ou submissão-submissão, no extremo desequilibrado, situando-se na posição intermediária a relação dominação-submissão, conforme demonstrado abaixo:

equilibrada

desequilibrada

igualitária-igualitária

dominação-submissão

dominância-dominância
submissão-submissão

gostar-gostar

desgostar-desgostar

gostar-desgostar

confiar-confiar

desconfiar-desconfiar

confiar-desconfiar

extensa-extensa

limitada-limitada

extensa-limitada

respeito-respeito

desrespeito-desrespeito

respeito-desrespeito

Os atributos relacionados no extremo equilibrado do "continuum", uma vez desenvolvido entre duas pessoas, tenderia a produzir a continuação dos padrões estabelecidos de interação dentro da diáde, e, dentro de limites a serem estabelecidos, a aumentar a frequência das interações. Os atributos relacionados no extremo desequilibrado produziriam o efeito oposto: as relações seriam instáveis, não sendo provável que continuassem imutáveis por muito tempo. Sua tendência seria de se alterarem para relações mais equilibradas ou tenderiam a desaparecer, reduzindo-se a um mínimo. Em situações de trabalho, a pessoa pode ser forçada a manter um mínimo de interações para poder desempenhar seu trabalho. Poderá também procurar transferência para outra posição ou mesmo deixar a organização. A mudança de qualquer forma parece ser quase certeza. Os atributos na parte intermediária do "continuum" tendem a refletir um nível baixo de interações, que, ao longo do tempo, poderão deteriorar-se ou melhorar. Estas relações são mais estáveis do que as do extremo desequilibrado do "continuum", mas menos estáveis do que as do extremo equilibrado.

As interações diárias serão provavelmente frias e distantes, e se, as orientações forem moderadas, a relação poderá continuar por algum tempo inalterada, até que a intrusão de algum evento catalítico, como a participação de um colega, que poderá exacerbar o aspecto negativo por seus comentários ou, ao contrário, produzir, pela indução positiva do colega, uma aproximação para o equilíbrio.

No estudo das interrelações pessoais, algumas proposições foram consideradas válidas:

1. Quanto maior o grau de equilíbrio na estrutura interpessoal de um grupo, mais estável será o padrão de interação ao longo do tempo. Quando as relações interpessoais são na maioria equilibradas, os membros do grupo não sentem necessidade, não têm incentivo ou ra-

ção para tentar alterar as relações existentes. Mas se algumas dias no grupo são relativamente desequilibradas, alguns esforços se são feitos para melhorar o nível de equilíbrio. Estes esforços po derão assumir uma variedade de formas, mas que produzirão alguma variação nos padrões de interação do grupo.

2. Quanto maior for o grau de equilíbrio na estrutura interpessoal de um grupo, mais consistente será o nível de produtividade do grupo. A produtividade de um grupo é, em parte, consequência do nível e tipo de interações, portanto os níveis de equilíbrio da estrutura interpessoal deve estar relacionado com a produtividade. Há tendên cia do nível de produtividade se manter constante, qualquer que se ja, se o grau de equilíbrio da estrutura interpessoal for alto.

Pode-se resumir as proposições na seguinte fórmula:

- Alto grau de equilíbrio na estrutura interpessoal - interações está veis ao longo do tempo - consistência de produtividade ao longo do tempo.

A estrutura de recursos de um grupo consiste nos materiais físicos, espaço, e informações sob a jurisdição ou disponibilidade de uso pelos membros, bem como número de habilidades dos membros. Não se ria possível elaborar-se uma lista completa dos possíveis recursos de um grupo. Cabe ressaltar, entretanto, que mesmo nos processos de pro dução altamente mecanizados e automatizados, a participação da pessoa é imprescindível, por menor que seja o número de trabalhadores nece sários. Há certas tarefas que, em um prazo de tempo ilimitado poderão ser realizadas por uma só pessoa, como, por exemplo, a construção de um automóvel. Existem, entretanto, outras tarefas que, mesmo sem limi tação de tempo, nunca poderão ser realizadas por uma pessoa sozinha, como a construção de um edifício ou uma operação cardíaca; pelo menos não poderão ser realizadas dentro da tecnologia conhecida presentemen

te.

Nenhum grupo organizacional é totalmente auto-suficiente; em todo sistema complexo de interações há a divisão de trabalho como a divisão de recursos. As fronteiras de um grupo não são absolutamente impermeáveis; os recursos de que se utiliza, inclusive seus membros, provém de fora do grupo, de outros grupos. O produto de trabalho de um grupo também será exportado para o meio, para outros grupos. O meio exerce grande influência nas decisões do grupo, quer sejam sobre matéria-prima, troca ou aperfeiçoamento de equipamento, seu produto, etc.

O domínio do grupo foi definido como o conjunto de normas sobre o que o grupo tem a responsabilidade ou direito de fazer. Mas tarefas e funções estão inevitavelmente ligadas a espaço, equipamento e pessoal. Assim a estrutura normativa de um grupo de produção deverá incluir idéias sobre o que produzir, as técnicas ou procedimentos a se adotar, o tipo de equipamento a ser utilizado e o espaço envolvido, a quantidade e tipo de pessoal necessário e mesmo o tipo e quantidade de remuneração que devam receber. Quando o grupo tem efetivamente o controle dos recursos de que se utiliza, fala-se em domínio de recursos.

Evidentemente as três dimensões da estrutura de desempenho, a estrutura normativa, a estrutura interpessoal e a estrutura de recursos estão intimamente ligadas, alterações ocorridas em uma delas provocará, certamente, alterações, por menores que sejam, nas demais estruturas ou em uma delas.

O conceito de papéis é indiscutivelmente a chave da análise das organizações, visando sua efetiva compreensão, para que se possa efetivamente adaptá-la às condições ambientais, em constante mutação.

A literatura sobre a Teoria das Organizações está repleta de contribuições sobre grupos e papéis, pois praticamente todos os autores que trataram, recentemente, de organizações se preocuparam com o aspecto dos grupos e dos papéis. "Em nossa teoria de organizações, damos ao conceito de papel um lugar central. Definimos organizações como sistemas de papéis e as bases psicológicas das funções organizacionais serão abordadas em termos de motivação para cumprir os papéis organizacionais"... "Ao definir as organizações humanas como sistemas abertos de papéis enfatizamos dois pontos cardiais: a natureza artificial das organizações humanas e as propriedades únicas de uma estrutura constituindo de atos ou eventos ao invés de componentes físicos imutáveis"... "... já que as unidades da organização não se acham fisicamente ligadas, elas precisam estar vinculadas psicologicamente. Visto que a organização consiste de atos padronizados e motivados dos seres humanos, ela continuará existindo somente enquanto as atitudes, crenças, percepções, hábitos e expectativas dos seres humanos evocarem a motivação e o comportamento necessários". (1) Segundo esses autores é necessário que se conheça as expectativas da pessoa, que se as aceite e as cumpra, pois a organização não é um processo de simbiose, e além da compensação da afiliação da pessoa, outros motivos existem na assunção de papéis organizacionais que devem ser conhecidos e respeitados, pois... "o homem que é solicitado a desempenhar um papel subserviente, por exemplo, não pode agir dessa maneira durante longo tempo, sem mudanças consequentes em personalidade. Se não exercidas, quase todas as aptidões se atrofiam". (2)

A natureza do conflito, sua composição e a integração do indivíduo no grupo, torna-se, pois, de imperiosa necessidade de que seja analisado.

(1) - Katz, Daniel e Kahan, Robert L., in Psicologia Social das Organizações, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1970, pag.200

(2) - ibidem, pag.218

V - O CONFLITO E INTEGRAÇÃO

Sendo as organizações um sistema artificial de papéis, constituído de atos padronizados e motivados, evidentemente elas só continuarão a existir na medida em que esses atos e comportamentos necessários continuem existindo, produtos que são de atitudes, crenças, percepções e hábitos dos seres humanos que as compõem. Consequentemente o fator fundamental que mantém as organizações intactas ao longo do tempo livrando-as de sua extinção, é o comportamento adequado de seus membros.

Dada a importância do tema, inúmeros teóricos têm tratado da padronização do comportamento humano na organização. Segundo Weber, além do conhecimento técnico, a disciplina é o outro ingrediente da burocracia, como fonte das normas burocráticas ... "o conteúdo da disciplina é apenas a execução consistentemente racionalizada, metodicamente exercitada e exata da ordem recebida, na qual toda crítica pessoal é incondicionalmente suspensa e ao ator cabe única e exclusivamente executar a ordem"(1). Para Weber a burocracia tinha duas faces: a especialização e a disciplina.

Se os atos dos seres humanos, enquanto membros de uma organização, são interdependentes, apesar da analogia com o estado biológico da simbiose, não são o instinto ou alguma recompensa biológica - que provoca a adequação do comportamento, nem sua submissão às normas burocráticas. Trata-se, ao contrário, de se conhecer as expectativas dos outros, aceitando-as e respeitando-as.

(1) Mills, C. W. e Gerth, H., "From Max Weber", New York Oxford University Press, 1946, página 254, in Conflitos na Teoria de Weber de Alvin W. Gouldner em Sociologia da Burocracia, Editores Zahar, Rio de Janeiro 1971, página 62.

Com relação a um indivíduo, dentro de uma organização, podemos considerar o conjunto de papéis que desempenha como posição ou ofício; este ofício se relaciona com um conjunto de outros ofícios, como por exemplo, um contra-mestre e os dez operários que com ele trabalham; este conjunto, com relação à posição do contra-mestre é chamado conjunto de papel. Assim, o comportamento de um indivíduo em um ofício se refere ao interrelacionamento com os outros ofícios; os papéis que as pessoas desempenham são mais função do ambiente social do que de suas próprias características pessoais. Para se compreender o desempenho de um papel é pois necessário verificar-se as expectativas do conjunto de ofícios relacionados.

Os membros de um conjunto de papéis dependem do desempenho da pessoa considerada, razão pela qual passam a ter expectativas com relação ao seu desempenho de seu papel. Essas expectativas ajudam a definir o papel da pessoa e definem a espécie de comportamento que é esperado dela; elas influem na preferência por certos atos específicos, características e estilo pessoais, determinando o que deve ser feito, o que pensar e como relacionar-se com os outros. Estas expectativas não correspondem necessariamente às descrições formais definidas pela administração com relação ao ofício considerado.

As atividades que constituem um papel são determinadas pelas expectativas dos membros do conjunto de papéis e que são transmitidas a pessoa sob consideração, referida como pessoa focal. Assim, essas expectativas influenciam o comportamento da pessoa focal, sendo que seu atendimento ou não implica em sanções, na forma de satisfações ou privações.

Cada indivíduo reage à organização em termos da percepção que dela tem, a qual poderá ser diferente da organização real. A pes-

soa reage não à organização objetiva mas sim à representação que dela tem em seu ambiente psicológico. "A organização objetiva e a organização psicológica de uma pessoa podem não ser congruentes, dependendo da aptidão e oportunidade desta em perceber a realidade organizacional"(1).

Com relação a pessoa focal, existe o papel recebido, que consiste de sua percepção do que lhe foi transmitido pelos membros do seu conjunto de papéis.

As expectativas dos membros do conjunto de papéis geram na pessoa focal uma motivação que, necessariamente, não é idêntica a motivação real da pessoa. Quando essas expectativas são consideradas pela pessoa focal como ilegítimas ou coercitivas, ao contrário de produzirem o comportamento esperado, poderão provocar forte resistência, produzindo resultados totalmente diferentes dos esperados. A pessoa focal está sujeita a um conjunto de motivações, diversas daquelas originadas pelas expectativas dos membros de seu conjunto de papéis, as quais fazem parte apenas, das motivações a que a pessoa está sujeita. Existem outras motivações de ordem mais intrínsecas que determinam a concepção pessoal do papel, inclusive a própria percepção que a pessoa tem do seu papel. Cada pessoa é um autotransmissor do seu papel para si mesma, podendo, dependendo do tipo de ofício que ocupe, determinar ela própria as suas responsabilidades formais.

Conflito de papel pode, portanto, ser definido como a transmissão de duas ou mais concepções de um mesmo papel, de forma tal que

(1) Katz, Daniel e Kahan, Robert L., in Psicologia Social das Organizações, Editora Atlas S/A, São Paulo, 1970, página 206

o desempenho em uma concepção, designada como envio de papel, seria incompatível com as outras concepções ou envios de papéis. Entretanto o conflito não significa uma violência, mas sim é uma característica comum em organizações humanas. As expectativas às vezes podem ser contraditórias: as expectativas de comportamento de superior da pessoa focal podem ser no sentido de que ela age estritamente de acordo com as normas da organização, e as dos subordinados poderão ser tais que esperariam uma liderança mais livre, permitindo uma oportunidade de auto-expressão e auto-determinação no desempenho das tarefas. Situações como esta é que definem a posição de supervisão como de para-choques ou de amortecedor de conflitos.

Os conflitos podem ser de quatro tipos: intratransmissor , quando as expectativas de um único membro de um conjunto de desempenho podem ser incompatíveis, quando por exemplo, um supervisor determina a seu subordinado que consiga material não existente na organização e ao mesmo tempo não lhe permite a violação dos canais competentes para a obtenção normal de materiais. O conflito será intertransmissor, quando as expectativas de um transmissor de papel estão em conflito, por serem contraditórias, com as de outro ou outros transmissores do mesmo papel: em tal situação se encontra, por exemplo, um supervisor que é determinado por seus superiores a exercer maior pressão no sentido da disciplina e cumprimento das normas da organização e que se vê solicitado por seus subordinados a ter uma atitude mais liberal. O terceiro tipo de conflito é o interpapéis, que ocorre quando as expectativas de um papel se acham em conflito com as expectativas de outro papel exercido pela mesma pessoa: esta situação é comumente encontrada quando as pessoas são solicitadas a prorrogarem sua jornada de trabalho, para a execução de trabalhos em horário extraordinário, havendo conflito com o horário de estudo dessas pessoas, que após deixarem o trabalho normal se dirigem a escolas noturnas.

Estes três tipos de conflito decorrem do próprio conteúdo do papel, de como ele foi transmitido; existem no ambiente objetivo da pessoa focal. Há, entretanto, um quarto tipo de conflito subjetivo, de ordem psicológica, chamado de conflito do papel da pessoa, que ocorre quando os requisitos do papel violam necessidades, valores ou aptidões da pessoa focal. Certos comportamentos ou atos que, às vezes são solicitados por um papel poderão ser conflitantes com o código de valor, com a ética do ocupante do ofício. As exigências do cargo podem estar além da capacidade ou competência de seu ocupante, como colocado por Lawrence Peter em seu livro "Todo mundo é incompetente, inclusive voce" (1).

Além desses conflitos, há formas mais complexas resultantes deles, como por exemplo, o da sobrecarga de papel; trata-se de um conflito intertransmissor, no qual as expectativas dos vários membros ocorrem simultaneamente, não sendo logicamente incompatíveis. A pessoa focal, entretanto, não tem condições materiais de realizar todas no tempo previsto e nas condições de qualidade requeridas.

Os conflitos não ocorrem em função de uma tipologia construída ou idealizada por pessoas, mas devido a situações de fato.

Existem várias características do contexto em que ocorrem os conflitos, algumas próprias das organizações, outras decorrentes de traços psicológicos das pessoas envolvidas e outras ainda produto das interrelações pessoais existentes entre os que participam do desempenho do papel. Essas variáveis, organizacionais, de personalidade, e interpessoais, apresentam a seguinte sequência causal:

1 - expectativas de desempenho, conduzem ao envio do desempenho.

(1) Peter, Lawrence J. e Hull, Raymond - Editora José Olympio, 6ª edição, 1976)

2 - que leva ao desempenho de papel recebido. 3 - que produz comportamento em reação ao desempenho de papel de maneira recebida.

Uma das importantes conclusões tiradas da análise do desempenho de papéis, é o efeito causado sobre a personalidade do indivíduo. Partindo da proposição de que qualquer aptidão não exercitada tende a se atrofiar; de certo modo, deixamos de ser aquilo que deixamos de fazer; assim uma pessoa forçada a desempenhar um papel de nível inferior às suas capacidades e potencialidades, dificilmente poderá permanecer dessa maneira por muito tempo, sem sofrer alterações em sua personalidade: ou se adapta, atrofiando-a ou deixa a posição. Este seria um dos princípios sobre os quais se apoia a teoria do enriquecimento de cargo - a possibilidade de auto realização, pela qual o indivíduo tem condições de desenvolver suas habilidades e aptidões.

Vários autores têm pesquisado os efeitos dos conflitos sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Kahan e Elise Boulding, in Power and conflict in organizations, New York, Basic Books, 1964, descobriram que o conflito objetivo de papel tinha relação com baixa satisfação no cargo, pouca confiança na organização. A ambiguidade do papel, resultante da falta de avaliação do trabalho da pessoa focal falta de informação sobre possibilidade de progresso, amplitude de responsabilidades e expectativas dos transmissores do papel, produzem baixo grau de satisfação no trabalho, baixo grau de auto-confiança, alto grau de tensão e sensação de futilidade.

Parece existir uma relação entre o conteúdo objetivo das atividades do desempenho do papel com o padrão das expectativas e com a quantidade de conflito entre elas; assim os papéis que demandam soluções inovadoras de problemas são, em geral, geradoras de conflito objetivo e tensão subjetiva, principalmente por empregados mais antigos

de mais idade, que desejam a manutenção do "status quo". Da mesma forma, em pesquisa concluiu-se existir relação entre a posição hierárquica e as expectativas do papel. Há uma relação quase linear entre o tamanho da organização, a quantidade de conflito e a tensão na organização. As características de personalidade também têm grande influência na determinação das expectativas e no envio de papel e nas respectivas reações focal. Características de personalidade como sensibilidade emocional, introversão ou extroversão, flexibilidade ou rigidez, ambição, etc... influem significativamente na intensidade do conflito.

Os efeitos no papel da personalidade ainda não foram suficientemente estudados e relatados, tendo sido mais concentrados os estudos sobre os efeitos disfuncionais dos requisitos burocráticos, como a "incapacidade treinada" de Veblen, a "psicose ocupacional" de Dewey a "deformação profissional" de Warnotte (conforme Robert King Merton, em "Estrutura Burocrática e Personalidade", in "A Sociologia da Burocracia", organizada por Edmundo Campos, publicada pela Editora Zahar, 1971, páginas 111), ou como a "conduta buropática" caracterizada pelo apego excessivo às normas, que passam a ser fins em si mesmas e a "burose", representada pela incapacidade total de se adaptar a burocracia, levando a uma frustração completa, segundo Victor Thompson, em seu livro "Moderna Organização", traduzido pela Fundação Getúlio Vargas.

As pessoas "Buróticas", segundo Thompson, acham a organização dotada de um racionalismo, métodos, imparcialidade e imperdoável falta de personalidade, decorrente da estrutura burocrática, à qual sentem-se incapazes de se adaptar. São em geral pessoas imaturas, que nunca largaram os hábitos de indulgência da infância, almejando sempre uma resposta favorável e imediata para seus únicos problemas, quaisquer que possam ser, comportando-se como crianças que têm conhe-

cimento de sua fraqueza e têm medo de abandonar seus pais, procuram - sempre receber sem retribuir.

Considerando as organizações como sistemas abertos de papéis evidentemente o ambiente exercerá sempre grande influência sobre a mudança organizacional, que por sua vez poderá ser causa, geradora de conflitos: "Parece haver uma relação de mútua dependência entre o conflito e a mudança, dentro das organizações formais: as mudanças na estrutura, muitas vezes, precipitam conflitos, e os conflitos tendem a gerar inovações (1). Pode-se considerar, entretanto, o termo conflito-sobre outro conceito, relacionando-o com o "colapso nos mecanismos de cisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação"(2). Entretanto, "mais cedo ou mais tarde, todo indivíduo enfrenta situações nas quais o seu conhecimento, inteligência inata e a experiência falham em produzir os resultados que ele deseja" (3). A frustração é o sentimento que sente a pessoa que vê seu progresso em direção a algo para o qual ela se acha motivada sustado por alguma causa qualquer. Segundo Brown há quatro reações típicas da pessoa quando frustrada: a agressão, a regressão, a fixação e a resignação.

Segundo Arnold S. Tannenbaun (op.cit.), o motivo do conflito reside, em parte, nos processos de produção em massa, que originam a especialização e a rotina, bem como pela impossibilidade do trabalhador determinar seu próprio trabalho e seu destino na organização, já que não participa dessas decisões. Faz referência às colocações de

-
- (1) Blau, Peter M. e Scott, W. Richard, in Organizações Formais, Editora Atlas S/A, São Paulo, 1970, página 273.
 (2) March, J. G. e Simon, H. A., in Teoria das Organizações, editado-pela Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1970, pg.160
 (3) Brown, J. A. C., in Psicologia Social da Indústria, Editora Atlas S/A, São Paulo, 1967, página 194.

Marx de que o trabalhador é separado dos meios de produção, que não mais possui, sofrendo, portanto, do sentimento de alienação, impotência e falta de identificação positiva com o trabalho que executa. Cita também Mary Parker Follet, que afirmava que as organizações necessariamente não precisam ser frustrantes ou degradantes para o trabalhador, o que não ocorreria desde que atenção fosse dada aos problemas de relações humanas, mas que na realidade, isto não acontecia na maioria das organizações.

Mayo, também, segundo Tannenbaum, a partir dos estudos de Hawthorne, pôs em evidência a possibilidade de existir identidade de interesses entre as pessoas em uma organização industrial, classificando o conflito como distúrbio social e a cooperação a situação - mais comum e saudável, a qual existiria em estado latente em toda organização industrial. Afirmando que os psicólogos ainda não chegaram a um acordo sobre as pesquisas realizadas em organizações sobre efeitos da motivação e moral dos trabalhadores, conclui que o relacionamento entre as atitudes dos empregados e a produção não é direta - nem simples. A dificuldade, afirma, reside no fato de não se conseguir distinguir claramente entre motivação e satisfação; o fato de o indivíduo ter suas necessidades satisfeitas não significa que este já motivado.

Cabe aqui uma comparação com as idéias de Frederick Herzberg sobre motivação, pelas quais distingue os fatores que apenas previnem a insatisfação e que são relacionados com as condições em que o trabalho é realizado e os fatores efetivamente motivacionais, que são aqueles que se relacionam com a realização do trabalho em si.

Sustenta Tannenbaum que os índices de desempenho teriam uma relação mais direta com a satisfação no trabalho do que com a produ-

tividade; como por exemplo, o índice de absenteísmo, os de acidentes e rotatividade relacionam-se negativamente com os índices de moral dos trabalhadores. A responsabilidade atribuída ao trabalhador, que lhe permite auto-valorizar-se, associada ao respeito, conhecimento, recompensas materiais e "status", contribuíram de maneira significativa para a satisfação das necessidades dos trabalhadores.

Afirmando que há indícios de que o "status", a auto-valorização afetam não somente a satisfação do trabalhador, mas também seu estado físico e saúde, faz Tanenbaum referência ao trabalho de F. Herzberg, B. Mausner e Barbara Snyderman The Motivation to Work, New York, Wiley, 1959, que corroboram estas afirmativas. Citando P.M. Blau, em Bureaucracy in modern society, N.Y., Random House, 1956, que afirmou que é absolutamente necessário que os empregados se sintam participantes do empreendimento como tarefa comum a todos, pois se se sentirem como instrumentos nas mãos da administração, não se sentiriam dispostos a assumir responsabilidades. Tannenbaum declara que o êxito da organização depende da disposição dos membros da organização se sentirem participantes e portanto dispostos a trabalhar assiduamente e de maneira construtiva, colaborando para que os objetivos organizacionais sejam realmente alcançados.

Para que haja a superação do conflito e que haja a necessária harmonia na organização, com a adequação dos comportamentos dos membros da organização, necessário se torna a adesão às normas e metas organizacionais. Quando o indivíduo se comporta "de acordo com as diretrizes apoiadas pelo poder de outro indivíduo" diz-se que existe seu consentimento (1). Isto significa que as pessoas acham compensa-

(1) Etzioni, Amitai, in Análise Comparativa de Organizações Complexas Zahar Editores - Editora Universidade de São Paulo, 1974, pg.31.

do seguir as diretrizes, evitando assim prejuízos e obtendo recompensas. A relação de um determinado indivíduo ao poder se dá em termos positivos ou negativos, caracterizando a participação ou alienação.

Segundo Etzioni há três tipos de participação: a alienativa, que significa alienação; a moral, relativa ao completo engajamento e a calculista, que designa tanto uma orientação positiva como negativa, ambas de baixa intensidade. A relação de consentimento é constituída por dois elementos: o poder aplicado pela organização e a participação exercida pelos seus membros; considerando os três tipos de poder, coercitivo, remunerativo e o normativo, combinados com os três tipos de participação, alienativa, calculista e moral, obtém-se nove tipos de consentimento, conforme demonstrado no gráfico 17:

tipos de poder	tipos de participação		
	alienativa	calculista	moral
coercitivo	1	2	3
remunerativo	4	5	6
normativo	7	8	9

Gráfico 17

Os tipos 1 - coercitivo-alienativa, 5 - remunerativo-calculista e 9 - normativo-moral, são os tipos mais frequentemente encontrados na prática, pois constituem tipos congruentes, enquanto que os outros não.

Considerando as características básicas da organização formal e as da personalidade humana, quando as pessoas tiverem a possibilidade de sua auto-realização bloqueada dentro da organização apresentarão a tendência para reagir pela frustração, pelo conflito, pelo

malogro ou por uma curta perspectiva temporal.

Em seu livro Personalidade e Organização, Editora Renes, Rio de Janeiro, Chris Argyris afirma que há duas maneiras de defesa da personalidade para sua preservação ante uma ameaça do meio ambiente: a modificação da individualidade para harmonizá-la com o que causa a ameaça, isto significa aceitação, admissão das limitações e a disposição de mudança da individualidade para a eliminação da ameaça. Cabe aqui relembrar a afirmação de Katz e Kahan, op. cit., página 218 segundo a qual a pessoa não pode exercer por muito tempo uma atividade sem que ocorram mudanças em sua personalidade. Isto implica que se as atividades e exigências de um ofício são de tal ordem de estimulem o seu bom desempenho, além de ser motivadora e permitir a auto-realização, a ocupação propiciará o desenvolvimento de seu ocupante. A contrário senso, se as qualificações exigidas para o desempenho de um papel são inferiores as possuídas pelo seu participante, ou ele se sentirá desmotivado e procurará transferir-se para outra ocupação ou deixará a organização, ou, se nela permanecer, acabará ao longo do tempo a se adaptar às exigências de nível inferior atrofiando suas aptidões iniciais.

A outra forma de reação para a preservação da personalidade é recusar-se a aceitar aquilo que representa a ameaça, adotando atitudes chamadas de reação de defesa. As reações de defesa são de ordem subjetiva e não se dirigem diretamente à causa da ameaça, na realidade busca-se reestabelecer o equilíbrio psíquico mediante alteração da percepção que se tem da situação que representa a ameaça. Por exemplo um empregado, ao saber que seu superior acha que ele não desempenha bem suas tarefas, colocará a culpa em seu superior, sob a alegação de que este não simpatiza com ele e o está perseguindo, aproveitando-se de sua posição de autoridade. Isto, de maneira alguma, fará com que a

opinião do superior se modifique, ao contrário, só causará a radicalização das posições, interiorizando-se para o subconsciente as causas primeiras, provocando mudanças no comportamento e atitude da pessoa, que já não mais as identifica.

Os mecanismos de defesa associam-se às sensações de ansiedade, conflito, frustração e fracasso. A ansiedade é a sensação que o indivíduo sente quando se sente ameaçado e que se assemelha à ira e ao medo. Distingue-se do medo no sentido de que este é uma reação a uma ameaça real e concreta do meio ambiente, que exige uma ação de ataque ou fuga, enquanto que a ansiedade é a reação sentida com relação a uma ameaça que não se define - sente-se a ameaça, sem que se possa identificar suas causas ou procedência, razão pela qual não se sabe se a atitude correta é fugir ou atacar. Pessoas com atitudes agressivas, sem que haja uma causa aparente para tal atitude, provavelmente estão sob estado de ansiedade. Caracteriza-se por uma forma imprecisa de inquietação, sentimento de pânico ou intranquilidade sem causa aparente. Busca-se, às vezes, atribuir essa sensação a outras causas, evitando-se enfrentar a realidade, as causas da ansiedade.

O conflito geralmente se refere a uma situação em que a pessoa não sabe como agir, decorrente de atuação de duas necessidades opostas que se acham em tensão simultaneamente, exigindo sua satisfação. A situação de conflito poderá ocorrer quando a pessoa esteja indecisa em fazer algo ou deseja fazer duas coisas que não podem ser feitas simultaneamente.

Existem quatro tipos de conflitos; quando a pessoa deseja realizar duas coisas ao mesmo tempo, sendo no entanto, somente possível fazer uma; quando a pessoa tem a possibilidade de fazer o que deseja mas sob o risco de um prejuízo desagradável; quando a pessoa tem

várias alternativas para fazer o que deseja, mas correndo risco de prejuízo; ou quando a pessoa tem que fazer uma de duas coisas, sendo que ambas lhe são desagradáveis.

Por muito tempo, e mesmo atualmente, muitas pessoas julgam - que o conflito é um mal. Embora possa ser, às vezes desagradável, o - conflito só é prejudicial quando se utilizam os meios inadequados pa - ra resolvê-lo; quando enfrentado da maneira adequada, torna-se uma ex - periência saudável e construtiva. Embora o conflito possa ser usado para deformar ou mesmo destruir a personalidade, também poderá ser utilizado para construí-la.

A frustração está diretamente ligada ao conflito, podendo - mesmo ser considerada como um caso especial de conflito, e se refere - a incapacidade da pessoa em superar um obstáculo para atingir um de - terminado objetivo. A reação da pessoa é representada pelo abatimento moral, inquietação, hostilidade, que agem como um soporífero em toda sua personalidade, reduzindo-lhe a eficiência.

O malogro é outra reação demonstrada pelo indivíduo quando não consegue atingir seu objetivo, ocorrendo geralmente quando a pes - soa não é capaz de determinar precisamente seus objetivos em relação - a suas necessidades, sendo os obstáculos a serem superados grandes de - mais, impedindo a conquista do objetivo, ou pequenos e insignifican - tes demais, não ensejando nenhum êxito ao serem superados.

Existem várias formas de reações de defesa, pela qual a pes - soa procurar atenuar a sensação de ameaça, buscando a preservação da individualidade, consciente ou inconscientemente, recusando ou desfi - gurando, de algum modo, o que a está ameaçando e apegando-se a seu conceito atual de individualidade:

1. agressão - a diminuição da eficiência psicológica retrocedendo a personalidade a um estado mais primitivo, chama-se "regressão". Uma de suas formas mais comuns é a agressão, pela qual a pessoa procura ferir ou danificar a pessoa ou objeto que é o obstáculo ou causa do conflito.
2. culpa - ocorre quando o obstáculo se encontra na própria pessoa, em limitações de sua personalidade, voltando-se, então, a agressão contra a própria pessoa, numa forma de auto-agressão.
3. continuação - quando se sente impossibilitado de superar os obstáculos e atingir seu objetivo, a pessoa, às vezes, continua a viver escolhendo sua segunda opção; conservando, entretanto, seu desejo pela primeira opção, continuando a viver em conflito.
4. decisão discriminativa - em geral ocorre quando a personalidade é forte, saudável e o conflito é fraco. Trata-se de uma análise dos prós e contra da situação, discriminando a melhor solução. É um processo de decisão que se opera ao nível consciente, intelectual, racional e, por esta razão, não é muito frequente, pois as pessoas em geral, deixam-se envolver emocionalmente ao tomarem suas decisões.
5. negação - consiste em o indivíduo simplesmente ignorar, subconscientemente, aquilo que representa a ameaça. Não se trata de simulação, na qual o indivíduo está consciente dos fatos mas procurar fazer crer que não está.
6. repressão - quando a ameaça é causada por fatores interiores, subconscientemente, a personalidade se proíbe de reconhecê-los. Oculta-se, subconscientemente, parte da ameaça que não gostamos. Na maioria das vezes é resposta a uma ameaça interior.
7. supressão - é semelhante à repressão, mas trata-se de um processo-

consciente, no qual o indivíduo procura, conscientemente, recalcar um problema para o subconsciente; por este motivo, em geral não é permanente.

8. inibição - também apresenta analogia com a repressão, mas ocorre - ao nível do consciente. Em razão de uma insegurança, a pessoa, de liberadamente, conscientemente, deixa de fazer alguma coisa.
9. conversão - ocorre quando a pessoa, com medo de enfrentar uma si tuação incomum, converte este medo em uma dificuldade física.
10. supercompensação - quando se supõe incapaz de fazer alguma coisa, - tenta fazer outra coisa para compensar suas limitações, em geral - excedendo a simples compensação.
11. racionalização - é o processo pelo qual, conscientemente, procura- mos encontrar desculpas, aceitáveis por nossa razão, para encobrir um fracasso ou a incapacidade de aceitar alguma coisa.
12. identificação - ocorre quando um indivíduo deseja ser como um ou tro ou identificar-se com suas experiências.
13. projeção - é o processo pelo qual se vê nas outras pessoas aquilo- que não se quer reconhecer em si mesmo, através de um processo sub consciente.
14. vacilação - é a situação em que se encontra a pessoa que frequente- mente muda de objetivo, sem conseguir definir-se permanentemente - por um só.
15. ambivalência - ocorre quando a pessoa deseja, ao mesmo tempo, duas coisas contraditórias, antagônicas.
16. lapsos verbais - são expressões de pensamentos ou sentimentos in conscientes. Trata-se de uma projeção incontrolada e espontânea do subconsciente, sendo por esta razão, usada em psicanálise para a compreensão do subconsciente.

A análise dos diferentes mecanismos de defesa leva a conclusão de que é difícil distinguir as motivações profundas do indivíduo das superficiais. Por esta razão pode se compreender porque se torna difícil a uma pessoa prestar ajuda terapêutica a outras, sem que ela própria, mediante tratamento ou por si mesma, tenha chegado a compreender-se.

Sem que se pretenda que se aja como psicólogos amadores, é necessária entretanto, a distinção entre as motivações manifestas das latentes, bem como a procura de se conhecer as reais motivações das pessoas, para se poder prognosticar o comportamento humano em situações de frustração, conflito ou ansiedade. Muitos programas destinados a integração, satisfação e motivação do empregado, tais como jornais, clubes, passeios, festas, prêmios por antiguidade, e outras promoções deste gênero, poderão eventualmente ser totalmente ineficientes e mesmo contraproducentes, se não dirigidos às reais necessidades dos indivíduos.

Muitas organizações na tentativa de conseguir a integração de seus empregados, meramente copiam planos e programas com esses objetivos, de outras organizações, desconsiderando o fato importante de que eles devem ser adequados à cultura e necessidade de cada organização, que são específicas. Chris Argyris afirma, em sua obra citada, página 61: "o homem, no seu comportamento relativo à satisfação de suas necessidades e à consecução de seus objetivos, é até certo ponto, 'como todos os outros homens, como algum outro homem, como nenhum outro homem'".

Considerando-se que, segundo a maioria dos teóricos sobre a personalidade, esta só se completa, se organiza, se integra quando estabelece contato com outras pessoas, idéias ou organizações sociais -

(C. Argyris, op. cit., pg. 61), bem como a impossibilidade de a pessoa compreender a si mesma, a não ser que compreenda os outros, e vice-versa, torna-se necessário o conhecimento das motivações básicas - do comportamento humano, para que haja a sua integração ao grupo social que a organização constitui e para que esta se adapte ao meio ambiente. A mesma preocupação que se tem com o desenvolvimento do conhecimento humano com relação à tecnologia de materiais, de processos , também, e mais ainda, por ser a causa dos demais, dever-se-á ter em desenvolver cada vez mais a compreensão da causalidade do comportamento humano, enquanto participante do grupo social, denominado organização.

Definindo-se a organização formal como a especialização da tarefa, unidade de direção, cadeia de comando e âmbito de controle , segundo Argyris os indivíduos tenderão para a dependência, para a subordinação e passividade, quando trabalharem sob estas condições, aumentando-se a tendência à medida em que se desce na escala hierárquica. Surgirá o conflito para o empregado na medida em que as exigências da organização formal forem antagônicas às suas necessidades.

O indivíduo pode furtar-se à situação de conflito deixando a organização temporária ou permanentemente, ascendendo na escala hierárquica ou transferindo-se para outra ocupação. O indivíduo poderá, também, diminuir a importância psicológica que os fatores do conflito, da própria organização ou do próprio indivíduo ou de outros indivíduos, procurando sempre a satisfação de suas necessidades, ignorando as da organização. Esta atitude caracteriza a ausência psicológica, resultando em apatia, falta de interesse, pequena ou quase nula, participação e menor lealdade para com a organização. Inúmeros estudos tem sido feitos sobre a participação do indivíduo na organização, correlacionando-a com a liderança. Cabe distinguir o chefe, que recebe sua

autoridade delegada pela organização, e o líder, cuja autoridade lhe é atribuída espontaneamente por seus companheiros.

"Autoridade, poder de controle que deriva de um "status" reconhecido é inerente ao posto e não à pessoa particular que desempenha o papel oficial. A ação oficial ocorre habitualmente dentro da estrutura das regras preexistentes na organização. O sistema de relações prescrito entre vários postos envolve um grau considerável de formalidade e distância social claramente definida entre os ocupantes dessas posições. A formalidade é manifestada por meio de um ritual social mais ou menos complicado, que simboliza e apoia a ordem de vários postos. Tal formalidade, que é integrada com a distribuição da autoridade dentro do sistema, serve para amenizar o atrito, limitando em grande parte, os contatos (oficiais) e formas previamente definidas pelas regras da organização..."(1).

Quando a liderança é inadequada para eliminar as causas de conflito, promovendo a integração do indivíduo, não sendo possível a este abandonar a situação geradora do conflito, tenderá eliminar a tensão decorrente pela adoção de mecanismos de defesa, como meio de adaptação, apresentando uma regressão em sua personalidade, pela tomada de atitudes infantis, comportando-se de maneira menos amadurecida, tornando-se agressivo, hostil, atacando o que considera fator frustrante, desenvolvendo tendência para culpar os outros, frustrando-se, perdendo o interesse pelo trabalho, a confiança em si mesmo. Há que se considerar que por muitos motivos, raramente pesquisados pela empresa ou organização, os indivíduos não as deixam fisicamente, quando na realidade já as deixaram psicologicamente há muito tempo.

(1) Merton, Robert, in Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces, 1940, in Chris Argyris, op. cit., pagina 85.

Vincent S. Flowers e Charles L. Hughes realizaram estudo in teressantíssimo sobre a motivação de permanecer nas organizações(1) , fundamentando-se no fato de um número elevado de empresas que dispõem grandes quantias de tempo e dinheiro tentando descobrir as causas do "turn-over", que varia, em média, entre 1,0 a 2,0 por cento do número total de empregados, enquanto que a motivação dos cerca de 98 - por cento que permanecem na empresa nunca é pesquisada.

O estudo procura correlacionar a satisfação no trabalho e o "turn-over", contestando a premissa, frequentemente aceita na maioria das empresas, de que baixo "turn-over" significaria alta satisfação dos empregados, e conseqüentemente, alta produtividade. Procuram os autores, ao contrário, provar que na realidade, alguns métodos mal planejados de se manter um baixo "turn-over" podem ser prejudiciais à situação financeira da empresa e à saúde mental dos empregados.

A razão do empregado permanecer na empresa seria a inércia . Os empregados permaneceriam na organização até que alguma força os compelissem a deixá-la. Há dois fatores internos e dois fatores externos à organização que influenciam essa inércia; em primeiro lugar a satisfação do trabalho, em segundo lugar o ambiente da empresa e o conforto que proporciona ao indivíduo. A inércia do indivíduo é aumentada ou diminuída pelo grau de compatibilidade entre seus valores éticos com relação ao trabalho e os da empresa. Fora da organização, influenciam a inércia do empregado, as oportunidades de trabalho por ele percebidas em outras organizações, bem como outros fatores, não diretamente ligados à inércia, tais como suas responsabilidades financeiras, laços familiares, amizades, relações com a comunidade, etc...

(1) Flowers, Vicent S. e Hughes, Charles L., in Why employees stay , Harvard Business Review, volume 51, número 4, Julho-Agosto de 1973, página 49 e seguintes.

Como conclusão do artigo, publicou-se um extrato da obra de Theodore W. Schulz, Investment in Human Capital, New York, The Free Press, 1971, pg. 26-28, no qual se afirma ser o simples pensamento de investimento, relacionado com seres humanos, repugnantes, pois nossos valores morais nos impedem de ver os seres humanos como bens de capital, por parecer querer reduzir-se o ser humano a um componente material, e ao próprio homem considerar-se como um bem de capital seria humilhar-se, desonrar-se, ainda que isto não implicasse em sua independência. Entretanto, investindo em si mesma, a pessoa pode ampliar suas possibilidades de escolha; é uma forma de pessoas livres engrandecerem seu patrimônio, através da aquisição de conhecimentos e habilidades que têm valor econômico. Estes conhecimentos e habilidades são em grande parte produto de investimento e, combinados com outros investimentos humanos, explicam predominantemente a superioridade em produtividade dos países adiantados tecnicamente.

Katz e Kahn, citados por Argyris, resumindo as pesquisas do "Survey Research Center" sobre programas destinados a melhorar a satisfação dos empregados, chegaram a conclusão que a maioria desses programas não só não apresentaram nenhum valor positivo, como foram capazes de causar prejuízos. As pesquisas feitas por vários autores sobre os chamados programas de benefícios, conduzem à triste conclusão, de que a menos que nova orientação seja adotada, os empregados serão pagos pelo descontentamento que o trabalho lhes traz. O descontentamento, a apatia decorrente, o tédio, a falta de alegria em viver, senso de futilidade e de que a vida não tem sentido, embora não consciente para a maioria das pessoas, pode ser disfarçadas por fuga através de atividades escapistas ou por um desejo de mais dinheiro, poder ou prestígio. Drucker apresenta, com relação à indústria automobilística americana, um quadro negro, no qual o trabalhador só é motivado pelo salário (1).

(1) Drucker, Peter, in Concept of Corporation, N.Y., John Day, 1946, pg. 179

Pesquisas também foram feitas para se verificar até que ponto tensões provodadas em uma atividade teria consequências em outras-atividades, concluindo-se que se a tensão for maior do que a que o indivíduo pode tolerar, ela terá efeitos negativos sobre outras atvidades; assim, se a tensão provocada pela frustração no trabalho for tão grande que leve a pessoa a sentir-se malograda psicologicamente, pequenas serão suas possibilidades de uma atividade adaptativa fora do trabalho. A frustração provoca a primitivização da personalidade, ou regressão, e sentimentos de malogro.

As medidas integrativas adotadas pela organização não que ser adequadas, pois pesquisas já tornaram evidente que as atitudes de massa não são mudadas por meios de comunicações de massa, mas pela influência pessoal dos líderes de opinião.

O tipo de administração e de liderança, assim, tem grande influência sobre a integração do indivíduo na organização, razão pela - qual se tem enfatizado a liderança democrática e a administração participativa. Entretanto, esta técnica tem sido criticada por seu caráter eventual ou efêmero, uma vez que a estrutura básica da administração não é mudada, sendo apenas temporariamente substituída. Rensis Likert, em seu livro (1), efatiza um sistema administrativo, caracte-rizado por um relacionamento de apoio por parte dos superiores, pela tomada de decisões grupais e métodos grupais de supervisão e pelo estabelecimento de elevados padrões de desempenho, de denomina sistema-4, o qual resultaria em maior eficiência e produtividade.

Resultados de pesquisas tem demonstrado que sob uma condição democrática as pessoas tendem a se considerar parte de uma equipe ;

(1) Likert, Rensis, in A Organização Humana, Editora Atlas S/A, S.P., 1975, páginas 65 e seguintes.

mas isto não ocorrerá se o superior tentar ser pseudodemocrático ou democrático sob condições autocráticas e, na maioria das organizações formais as condições são autocráticas. É de se concluir, pois que a liderança de estilo participativo, grupal, exige um tipo de preparação totalmente diferente do que da liderança tradicional.

Argyris enfatiza a necessidade de se levar em consideração, sempre, a natureza do ser humano, alertando que "a porta da felicidade individual está fechada pelo lado de dentro. Somente o próprio indivíduo pode abri-la" (1). Para que seja possível a adoção de um sistema participativo é necessário pois, que se modifique a estrutura da organização formal, a fim de permitir que o indivíduo sinta maior atividade, maior independência, utilize mais suas aptidões e tenha um horizonte temporal mais amplo. A oportunidade dada ao empregado para empregar em maior amplitude suas aptidões e habilidades, significando um aumento de suas atividades, responsabilidades e tarefas é designado como enriquecimento ou ampliação da tarefa.

Vários autores pesquisaram o enriquecimento do trabalho, tendo sido criado um Plano de participação dos empregados por Joseph N. Scalon, que se tornou famoso como o Plano Scalon. James Gillespie cita estudos que realizou, observando um pequeno grupo de operários que trabalhavam em uma oficina isolada, no meio da fábrica, executando um trabalho que exigia alto grau de especialização e habilidade técnica, e que tinha a autorização de fornecer suas próprias estimativas de mão-de-obra, para cálculo do preço de venda do produto; para determinar quais os métodos a serem usados na confecção das peças e sugerir preços e prazos para cada trabalho. As conclusões, diferentemente do que era de se esperar, foram de que as estimativas eram bem feitas, o

(1) Argyris, Chris, in op. cit. página 172.

ganho era inferior ao de outras secções, os seus custos em geral eram inferiores que dos demais setores, não havia liderança dominante, todos participavam, atuando o líder mais como um secretário, passando a liderança de uma pessoa para outra, conforme a situação o exigisse, havia um espírito de conjunto em seus membros, não se constatou sentimentos agressivos com relação a outros grupos; o chefe considerava seu grupo o melhor e o menos interesseiro da fábrica e a administração considerava o grupo honesto.

A modificação da estrutura em função do estilo de liderança tem sido constatada com relativa frequência, tendo sido citada por Ralph M. Stogdill e Kathleen Koethler, e por Conrad M. Arensberg e Douglas McGregor. Segundo Thomas Gordon "a liderança é um conjunto de funções que são propriedade do grupo" (1). Cabe entretanto, ressaltar que liderança democrática ou participativa não significa ausência de liderança.

Gordon especifica as diferenças entre estilo de liderança tradicional, guiada pelo líder, e a liderança centralizada nas necessidades das pessoas, centralizada no grupo. Esta ocorre quando os membros estão livres da dependência do líder formal, podem determinar suas metas e as aptidões que pretendem utilizar, podem modificar o grupo, não são liderados pelo mesmo indivíduo ao mesmo tempo e tem a liberdade de depor o líder, quando o desejarem. Robert Hood, presidente da "Ansul Chemical Company", introduziu um sistema de liderança participante semelhante ao padrão preconizado por Gordon, partindo de dois princípios básicos: "as pessoas, e não os produtos, são a verdadeira diferença competitiva entre as companhias" e "as pessoas apoiam o que elas podem ajudar a criar"(2).

(1) Argyris, Chris, in op. cit. página 206.

(2) Argyris, Chris, in op. cit. página 213.

VI - A DECISÃO ORGANIZACIONAL E A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

"Todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõem, que dele fazem parte". (1) As pessoas diferem basicamente dos demais fatores da produção, que constituem a organização, pois são determinantes - determinam os fatos com relação aos fatores materiais ou inanimados da organização, tecnologia, matéria-prima, maquinaria, recursos financeiros, bem como as ações e comportamentos dos seres humanos que a constituem e se auto-determinam.

Tudo o que ocorre em uma organização depende de uma decisão, por mais simples que seja, podendo-se afirmar que organizações são sistemas de tomadas de decisões. Peter Drucker, em seu livro, Prática de Administração de Empresas, volume 2, capítulo 28, Editora Fundo de Cultura, trata do problema da decisão e afirma que administrar é sempre um processo de tomada de decisões.

Quanto mais se sobe na escala hierárquica, mais as atividades se confundem com a da tomada de decisões, a ponto de Herbert A. Simon utilizar a "tomada de decisão" como sinônimo de "administração". (2) Partindo dessa premissa, Simon conclui que a mais importante qualidade do executivo é a sua capacidade de decidir; entretanto "de todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenhe suas atividades". (3)

-
- (1) - Likert, Rensis, in A Organização Humana, Editora Atlas S.A, São Paulo, 1975, pag.9
 (2) - Simon, Herbert A., in A Capacidade de Decisão e de Liderança, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1972, pag.13
 (3) - Likert, Rensis, op.cit., pag.9

De fato, o executivo não só é responsável pelas decisões que tome, como também por aquelas tomadas em toda a organização ou na sua parte que dirige. A maioria das decisões pelas quais o executivo é responsável são de seus subordinados, e não suas. Nessa mesma linha de pensamento estão Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, ao afirmarem que não é necessário se convencer o administrador de que a análise de problemas e a tomada de decisões são as coisas mais importantes que ele faz. (1)

Segundo Julian Feldman e Herschel E. Kanter, no capítulo 14 - Organizational Decision Making, do livro "Handbook of Organizations" (2). O problema da decisão é a escolha do curso de ação a ser tomado pela organização, indivíduo ou sistema (programação de computador), a partir de um estado inicial até um estado final desejado. Um problema pode ter mais do que um estado inicial, assim como mais de um estado final e, em geral, há muitos cursos de ação se originando de cada estado inicial. Qual curso de ação escolher? Um critério é escolher o curso de ação que propiciará o estado final desejado e esta escolha poderá ser feita mediante a construção de uma árvore de decisão, que é um modelo genérico de tomada de decisões e é constituído de todos os cursos de ação alternativos e as conseqüências de cada estado final com relação aos objetivos. Ocorre que nem todas as decisões são simples e as árvores de decisão podem ser enormes, por exemplo, para os trinta possíveis movimentos do jogo de xadrez, haveria cerca de 10^{120} cursos de ação entre o estado inicial e o estado final. Além disso, em muitos casos, as regras e os cursos de ação alternativos não são conhecidos. Também, em grande número de problemas, há

(1) - Kepner, Charles H. e Tregoe, Benjamin B., in O Administrador Racional, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1972, pag.33

(2) - March, James G., Handbook of Organizations, Chicago, Rand McNally & Co., 1965, capítulo 14

dificuldade de se avaliar as conseqüências das alternativas, quando não são impossíveis de se avaliar. Portanto, o modelo genérico não pode ser usado para muitos problemas importantes das organizações, pelo que são feitas adaptações para que possa ser usado como instrumento de tomada de decisões.

Quando os problemas são muito complexos e a árvore de decisão é muito grande, só se pode considerar um número limitado de alternativas, enfrentando-se o dilema de se considerar algumas alternativas profundamente ou explorar todas as alternativas superficialmente.

Uma das adaptações do modelo genérico é o processo chamado "trabalhando para a frente", que permite ao sistema mover-se de um estado inicial para um estado final pela exploração superficial, a partir de dados iniciais, numa forma limitada. Este procedimento é válido quando o estado inicial é bem definido e a proporção entre os estados inicial e final é pequena.

Quando o estado final é bem determinado e a proporção entre os estados inicial e final é grande, o trabalho limita-se a escolher os cursos de ação, considerando-se somente os que conduzem ao estado final desejado. A escolha do curso de ação é feita considerando-se somente que meios são necessários para se atingir o fim pretendido. O procedimento busca, pois, os meios para se atingir o fim desejado, e é também chamado sistema "análise dos meios-fins" e "análise funcional".

Uma outra forma de se analisar o problema de tomada de decisões é a análise das limitações que afetam a decisão organizacional e suas implicações. As decisões das organizações são limitadas por elas próprias, pelas características físicas e mentais de seus membros, e por suas experiências prévias, bem como pelo meio político, social e

econômico da organização e de seus membros. No caso de computadores, o usuário não confia no sistema já existente na máquina e introduz o seu próprio programa. Embora não seja exatamente igual com relação a seres humanos, o procedimento, entretanto, é semelhante.

As limitações variam grandemente de tipo; em um extremo está a declaração de objetivos da organização e do outro um detalhado programa de computador, especificando as ações a serem tomadas. O grau das limitações depende da natureza do sistema tomador da decisão, da interdependência dos sub-sistemas e a extensão em que um "bom" sistema de decisões é conhecido. Se a decisão tiver que ser tomada por um computador, as instruções terão que ser detalhadas, pois o sistema o exige; se se trata de seres humanos que já contem com alguma experiência prévia, tal detalhamento não seria necessário. Quando as partes são altamente interdependentes, o comportamento precisa ser mais limitado do que quando as partes são relativamente independentes. Finalmente, quando a organização já conta com experiências prévias, poderá querer limitar as decisões para as quais ela já tenha procedimento baseado em experiências anteriores.

Não se pode, entretanto, ter certeza de que as limitações agirão satisfatoriamente, pois as suas conseqüências podem ser imprevisíveis. Assim, o aspecto mais criticado das normas é o deslocamento dos objetivos: a finalidade da regra é esquecida e a importância é dada a regra em si. Com relação a este aspecto, há que se considerar as idéias de Victor Thompson sobre o comportamento burótico, e as de Veblen sobre a incompetência treinada.

Outro problema é que muitas alternativas não são alteráveis facilmente, como, por exemplo, os cinco dedos das mãos. Aspecto muito importante das limitações é a indagação do porque o membro de uma

organização aceita a limitação que lhe é imposta. Embora as limitações possam ser impostas por sanções físicas, raramente isto ocorre, pois os indivíduos nas organizações já esperam que suas decisões sejam limitadas e, portanto, dentro de certos limites, aceitam essas limitações.

Muitos estudos sobre tomada de decisões têm ignorado o problema da criação de alternativas, bem como a época e forma como são procuradas, o que tem grande importância para a tomada de decisões. Entretanto o problema mais interessante é o da seleção da melhor alternativa, supondo-se que todas tenham sido apresentadas.

Para que se possa proceder a escolha da melhor alternativa, em problemas mais complexos é necessário que se reduza o número de alternativas. Se existisse uma máquina que examinasse cada um dos cursos de ação dos 10^{120} possíveis no jogo de xadrez, em um milionésimo de segundo, calcula-se que levaria 10^{95} anos para decidir o primeiro movimento, o que torna óbvia a limitação da capacidade de pesquisa tanto de pessoas quanto de máquinas. Mesmo que uma exaustiva pesquisa fosse possível, há que se considerar o aspecto da economia. A alternativa espaço é bastante influenciada pela experiência passada, que se transformou em aprendizado. Se uma alternativa produziu bons resultados no passado, é provável que ela seja usada novamente quando o mesmo problema se repita no futuro. O problema, às vezes, pode ser a própria fonte de alternativas.

Frequentemente o problema de decisão é apresentado como uma escolha entre o "status quo" e alguma alternativa. Entretanto o problema pode existir de uma forma imperativa, tal como a meta de redução de custos ou aumento de vendas. Neste caso, o objetivo afeta a criação de alternativas e a melhor solução seria a adoção do sistema

"trabalhando para trás" ou "meios-fins".

O conjunto de alternativas existentes também influencia a criação de novas alternativas; de fato, tem-se observado que a pesquisa, em geral, é feita em torno das alternativas correntes; por exemplo, os preços novos são considerados como alterações dos antigos.

Se a pesquisa não é exaustiva, as condições nas quais se iniciam os comportamentos de pesquisas são muito importantes. A maior variável que afeta o início da pesquisa é a insatisfação - a organização procurará alternativas adicionais quando as consequências das presentes não satisfizerem seus objetivos. Quando os motivos mais baixos estão satisfeitos, como por exemplo as necessidades fisiológicas, para as pessoas, e os lucros mínimos, para as organizações, o sistema se volta para motivos de ordem superior. Esta visão moderna ainda não está totalmente aceita na teoria das organizações, mas serve para explicar muito o comportamento individual, como por exemplo, a redução de pesquisa com a redução de vendas ou lucros, o que parece ser incoerente com a teoria da pesquisa baseada na insatisfação.

A avaliação das consequências das alternativas é uma importante parte do processo de tomada de decisões. As consequências das alternativas para o tomador de decisões, usualmente, depende da ação da natureza ou de outras partes envolvidas na situação de decisão. Para avaliar as consequências de uma alternativa, o tomador de decisão deve conhecer as alternativas de seu oponente, a probabilidade de um oponente selecionar uma determinada alternativa, a natureza do estado final resultante da escolha feita pelo tomador da decisão e a preferência do tomador de decisão ao classificar estes estados finais.

Outro tópico é a fuga do risco e da incerteza, nas tomadas de decisão organizacionais. Estes problemas são analisados através

da "matriz de resultados", que outra coisa não é do que uma forma de se apresentar um problema de decisão, na qual cada linha representa a seqüência de escolhas feitas pelo tomador da decisão e cada coluna representa a seqüência de escolhas feitas pelo outro participante do problema de decisão, como por exemplo, a natureza. As células representadas pelo cruzamento das linhas com as colunas, indicam as conseqüências de um par de seqüências de escolha, feitas pelos participantes, isto é, os valores dos estados finais.

Na análise dos problemas de decisão, podem ocorrer três situações distintas: certeza, que ocorre quando o tomador da decisão sabe seguramente qual o estado da natureza que acontecerá. Existe o risco quando o tomador da decisão somente conhece a probabilidade de ocorrência dos vários estados da natureza. Haverá incerteza quando o tomador da decisão somente conhece os estados da natureza possíveis, mas não conhece suas probabilidades de ocorrerem.

Aparentemente não haveria problema para se resolver nas situações de certeza, entretanto podem existir alternativas em número muito grande, sendo então utilizadas técnicas para se reduzir a pesquisa, adotando-se, por exemplo, a programação linear.

Na maioria das vezes ocorrem situações de risco e incerteza onde os problemas envolvidos com a determinação das conseqüências das alternativas são maiores que os problemas de computação. Problemas adicionais surgem com a indeterminação das conseqüências e, portanto a avaliação, geralmente aceita, da conseqüência da alternativa na decisão na condição de risco é o valor esperado da conseqüência. Quando a condição é de incerteza, alguns teóricos sugerem que se presuma que o estado da natureza que ocorrerá resultará no pior conto de conseqüências, chamado de método de Wald ou Maxmin, que é o do pessimista ou cauteloso. Consiste em selecionar a alternativa que resulte no máximo

lucro mínimo.

Outro método sugerido para se resolver o problema de tomada de decisão é o da Razão Insuficiente ou de Laplace, no qual se supõe que, para uma dada alternativa, as ocorrências possíveis são equiprováveis, ou seja, tem igual probabilidade de acontecer. O interesse do método Laplace é meramente histórico, pois sempre existe algum conhecimento subjetivo que define uma certa distribuição de probabilidade. Através desse método procura-se selecionar a alternativa que tem a máxima esperança de lucros.

O método maxmax tem como meta a obtenção do máximo lucro máximo e representa, portanto, o espírito otimista ao tomar uma decisão relativa a lucros. O método de Hurwicz baseia-se em uma posição intermediária entre o comportamento do pessimista e do otimista. Este método introduz o coeficiente α , que pode variar de 0 a 1. Atribuído um certo valor ao coeficiente de otimismo, calculam-se as alternativas da expressão:

$$(\text{máximo lucro}) : (1 - \alpha) (\text{mínimo lucro})$$

A seguir a decisão será na direção da alternativa que maximize a fórmula acima. Finalmente o método de Savage ou minimax ou ainda do arrependimento, consiste em calcular o arrependimento, subtraindo-se em cada coluna os valores de lucro que comparecem para todas as alternativas, do lucro máximo da mesma ocorrência.

Em muitos casos a avaliação da matriz de resultados é muito mais difícil que as avaliações das consequências dadas pela matriz. Uma possível solução do problema de previsão é tratá-lo como um problema de decisão - o tomador da decisão tem várias previsões alternativas e tudo que tem a fazer é avaliar as consequências. Fundamentalmente, cada previsão é um modelo de decisão. Se o modelo é verdadeiro,

uma ótima previsão pode ser feita. Em geral os modelos são apenas grosseiras aproximações da situação real e as previsões estão longe de serem ótimas. Em muitos casos os tomadores de decisão adotam modelos simplistas.

Os dados formam uma parte necessária do processo de decisão. "A matéria-prima da administração é a informação". (1) Eles são a base para o desenvolvimento dos modelos e são os necessários "inputs" para os modelos. As organizações tem grande quantidade de dados sobre si mesmas e sobre o meio ambiente, bem como futuras limitações; informações sobre o preço de seus competidores, gastos com publicidade e desenvolvimento de produtos. Muitas pessoas e muitas organizações não vivem do dia a dia, têm horizontes de planejamentos mais longínquos. As informações sobre as consequências das alternativas muitas vezes estão dispersas na organização e muitas técnicas são usadas para reunir essas informações: comitês, a consulta a vários membros da organização sobre as consequências das alternativas em seus departamentos. Outra forma é consultar os departamentos sobre uma ação a ser proposta.

Há que se considerar, entretanto, que podem ocorrer desvios e distorções nas previsões, muitas vezes ocasionadas pelo desejo de que o evento ocorra. A avaliação de consequências depende de estímulos ambíguos.

As previsões afetam a sua própria realização, razão pela qual tem havido grande preocupação pelas prévias eleitorais e pelas decisões econômicas do governo. Embora esses efeitos sejam difíceis de se mesurar, ninguém nega que eles existem.

(1) - Kepner, C.H. e Tregoe, B.B., op.cit., pag.45

Uma segunda resposta da organização à incerteza é a fuga. Ao invés de prever as consequências, as empresas preferem evitá-las. As respostas de fuga mais convencionais são o seguro, subtrair-se, a tomada de medidas a curto prazo em lugar de medidas a longo prazo, tentativas de manipulação e controle do meio ambiente, tais como captação, fusão, joint-ventures, contratos a longo prazo, cartéis, influência política. Por acreditar que pode manipular o meio ambiente o tomador de decisões muitas vezes toma decisões erradas; por exemplo, a pessoa que escolhe a alternativa de receber uma enorme quantia de dinheiro e receber concomitantemente uma facada, acredita que poderá evitar a facada.

As organizações e indivíduos são intencionais, isto é, agem como se estivessem tentando realizar ou alcançar objetivos, valores, fins, metas, propósitos ou necessidades. Estas palavras denotam uma ou ambas idéias: a) uma função para ser usada para avaliar as consequências de alternativas e b) um ponto final que deve ser alcançado por meios a serem descobertos.

A decisão da organização pode ser considerada como tomada por uma única pessoa com um único simples objetivo: a teoria econômica da firma supõe que uma única pessoa, o empresário, maximiza o lucro. Crítica a esta teoria conduz a eliminação da presunção do lucro como único objetivo e introduz o conceito de muitos objetivos como critério para tomada de decisões. Outras teorias supõem que os objetivos podem ser vários, mas determinados por uma única pessoa ou grupo de pessoas. Finalmente uma terceira corrente admite que a organização é composta de muitos tomadores de decisões, cada um com objetivos ou estrutura de objetivos separados. O principal processo para ser explicado por estas teorias é o da solução de conflitos.

Se uma organização tem muitos objetivos, estes devem estar relacionados uns com os outros de alguma forma. A função da utilidade é uma forma de incorporar os objetivos em uma só estrutura. As organizações, assim como as pessoas, se defrontam frequentemente com duas ou mais alternativas satisfatórias ou insatisfatórias e devem fazer comparações. Além disso as alternativas dificilmente aparecem de uma maneira clara e as conseqüências são avaliadas, em geral, sob risco ou incerteza. Em adição outros objetivos podem ser introduzidos pelas pessoas diretamente relacionadas com a decisão, protegendo seus próprios interesses.

Múltiplos objetivos também tem sido vistos como sub-objetivos para um objetivo maior, que não é operacional e que pode ser alcançado quando os sub-objetivos operacionais forem simultaneamente satisfeitos.

Há teorias que presumem que haja muitos indivíduos na organização, cujos comportamentos influenciam as decisões e que estes comportamentos podem ser descritos por um conjunto de variáveis estabelecidas fora do sistema, isto é, variáveis independentes. Weber supõe que as organizações formais são resultado da especialização da sociedade e que tem, pois, objetivos específicos a alcançar. Ele chamou o tipo de estrutura que ele presumia ser a melhor para alcançar os objetivos específicos de burocracia ideal. Ele supõe que os objetivos organizacionais não são variáveis importantes para serem examinados ao se analisar o comportamento das organizações. Ele presume que o objetivo é uma variável independente que determina o comportamento e não uma variável dependente que é determinada dentro do sistema.

Além da teoria da burocracia de Weber, existem outras de aspecto sociológico, como as do incentivo-contribuição, das relações

humanas e das equipes, que analisam os fatores psico-sociológicos das organizações e da participação de seus membros no processo de tomada de decisão.

Os modelos mais complexos de organização consideram-na como um conjunto de sub-unidades tomadoras de decisões, com seus próprios conjuntos de objetivos, donde resultam, necessariamente, conflitos e o foco da análise é a solução desses conflitos. Um dos métodos é a teoria dos jogos, no qual a organização é vista como um jogo formal. Um segundo método analisa os procedimentos que a organização adota para tratar destes conflitos e um terceiro vê a organização como uma união política, que usa modelos políticos.

A organização pode ser representada como um jogo formal. Os resultados dos jogadores são determinados por sua ação conjunta. Cada jogador é dependente dos outros indivíduos, que por sua vez dependem dele. A análise do jogo se concentra nos efeitos dos diferentes resultados e informações nas escolhas feitas pelos jogadores. O jogo formal melhor entendido é o jogo soma zero para duas pessoas nesta clássica situação de conflito, a vitória de um é a perda do outro. O jogo em cooperação, em que dois jogadores são membros da mesma equipe; o resultado do jogo é dado pela ação conjunta dos dois jogadores, como no Gráfico 18 abaixo:

		jogador B		
		b1	b2	b3
jogador A	a1	0	9	-10
	a2	0	0	0
	a3	0	-10	9

Gráfico 18

Se a escolha não for coordenada, poderão os jogadores ter um resultado menor. A única barreira é o custo da comunicação.

Muitas situações de decisão na organização são complicadas pelo número de tomadores de decisões e por haver tanto elementos de cooperação como de conflito. Se os jogadores na organização consideram as consequências de suas ações para seus objetivos individuais, a situação se torna a de um jogo soma não-zero para n pessoas, conforme representado abaixo, onde o número da esquerda de cada par em cada célula, representa o resultado do jogador A, etc. É claro que convém para o jogador A selecionar a_1 se o jogador B selecionar b_1 , etc. Mas que par de alternativas será selecionado? Um jogador pode oferecer pagamento por fora para influenciar a escolha do outro. A situação se complica se se considerar os resultados variáveis, conforme Gráfico 19:

		jogador B	
		b_1	b_2
jogador A	a_1	5,3	-1, -1
	a_2	-1, -1	3,5

Gráfico 19

As lacunas na compreensão do processo de tomada de decisão nas organizações são muitas e variadas. Uma melhor compreensão do uso das regras na tomada de decisão é muito importante. Um conhecimento

amplo é requerido para cada aspecto do processo de tomada de decisões sobre os procedimentos de pesquisa nas organizações e dos estímulos à pesquisa, métodos de avaliação de consequências e o papel dessas avaliações nas organizações e os objetivos e estrutura de objetivos da organização. A relação entre o tomador da decisão individual e a organização também requer exploração.

As possíveis analogias entre o processo de tomada de decisões de sistemas naturais (organizações e indivíduos) e sistemas artificiais (modelos) também parece ser uma promissora via de exploração.

O mais importante problema impedindo a compreensão da tomada de decisões nas organizações é a incorporação da informação empírica disponível em teorias adequadas à tarefa. Há dois maiores obstáculos estorvando o desenvolvimento dessas teorias: a) a sua formulação envolve a escolha de evidências de natureza heterogênea e, às vezes, casuais; b) a dedução das previsões de tais teorias envolve dificuldades de computação formidáveis. A formulação de teorias em linguagem de programas de computadores ajuda a superar algumas destas dificuldades, mas ainda resta muito a ser feito.

Peter Drucker, em seu livro Prática de Administração de Empresas (1), afirma que "tudo o que um gerente faz é por meio de decisão". Muitas decisões são tomadas diariamente, em questões sem muita importância, de rotina, bem como outras podem afetar o destino da organização. Pode-se, assim, distinguir dois tipos de decisões, as de rotina, chamadas táticas, e as de importância maior, relacionadas aos objetivos da organização, chamadas de estratégicas.

(1) - Drucker, Peter, Prática de Administração de Empresas, Editora Fundo de Cultura, 1962, capítulo 28, pag. 228 a 253

Mais importante do que achar a solução correta, é tornar realidade o curso de ação escolhido, é assegurar que as decisões tomadas nos vários níveis hierárquicos e nas várias partes da organização sejam congruentes entre si, bem como com os objetivos da organização.

Pode-se dividir a tomada de decisão em cinco fases: a definição do problema; a análise do problema; a criação de alternativas; decisão ou escolha da melhor alternativa e a transformação da decisão em ação efetiva.

Drucker afirma que o fator tempo deve ser considerado com relação as fases da tomada de decisão, admitindo que seja consumido tempo na definição do problema; sendo bem empregado o tempo gasto na análise do problema e na criação de alternativas, bem como é necessário tempo para a efetivação da solução. Entretanto, pouco tempo deve ser consumido pela busca da solução correta. Se for necessária a venda da solução encontrada, significa que as fases anteriores foram mal realizadas.

Pela análise dos fatos, procurar-se-á encontrar o problema, formular os objetivos e determinar as regras que limitarão a solução do problema. A decisão depende, na realidade, da criação de alternativas, que talvez seja a fase mais importante do processo de tomada de decisões. É importante ressaltar-se que sempre há de existir duas alternativas, no mínimo: fazer ou não fazer.

Na escolha da melhor solução, pode-se defrontar com quatro critérios:

1. risco - toda ação envolve algum risco, assim como a não ação também implica em risco. Há que se considerar, pois, a relação entre o ganho esperado e o risco envolvido.
2. economia de esforço - qual curso de ação produzirá melhores resul-

tados como menor esforço? Esta deve ser a preocupação, visando a adequação e eficiências dos meios.

3. momento - de acordo com a urgência da ação requerida, a solução pode ser definitiva, definindo novas metas para a organização, como poderá ser apenas um primeiro passo para uma alteração gradativa. Quando se pretende uma mudança de visão, é necessário que seja apresentado o programa completo, as metas finais; quando se trata de mudança de hábitos, é exigido um esforço paulatino.
4. limitação de recursos - dentre os recursos implicados na solução, os mais importantes são os seres humanos. "Nenhuma decisão poderá ser melhor do que as pessoas que terão que executá-la"(1). Se o curso de ação necessário for somente único, necessário se tornará se exigir qualidades e habilidades superiores às que as pessoas possuem, elevar a capacidade e o nível do pessoal. É, portanto, absolutamente importante que se verifique a adequabilidade dos recursos a serem utilizados às exigências da solução.

Com relação a efetivação da ação, Drucker afirma ser tempo perdido a "venda" da solução, pois a natureza do problema é que determinará a solução correta, sendo os "desejos e a receptividade dos "fregueses" totalmente irrelevantes" (2). Afirmando que se for preciso perder-se tempo "vendendo" a solução, isto significa que ela foi mal tomada. Parece-nos, "data venia", que Drucker foi contraditório em suas afirmações sobre a efetivação da solução, pois na mesma página afirma que a efetivação da ação se dá pela ação de outras pessoas, e que somente quando a ação for correta a solução se concretiza, bem como "para que uma solução se converta em ação é preciso que as pessoas entendam qual a modificação pretendida de seu comportamento, bem

(1) - Drucker, P.F., op.cit., pag.245 e 246

(2) - Drucker, P.F., ibidem, pag.247

como do comportamento das outras pessoas com quem trabalhem".(1)

Sob a alegação de que a motivação pertence ao campo da Psicologia, estando portanto sob regras diferentes, afirma Drucker, entretanto, que para que se efetive realmente, as pessoas que deverão empreender a ação exigida pela solução, deverão considerar a solução como sua, ou seja, "devem participar responsabilmente da tomada da decisão". Este, entretanto, quer nos parecer, é o ponto mais importante do processo de tomada de decisões - as ações que as tornam efetivas são exercidas por pessoas. "Precisamente por afetar o trabalho de outras pessoas, deve a decisão auxiliá-las no atingimento de seus objetivos, assistí-las em seu trabalho, contribuir para que desempenhem 'melhor, a fazer seu trabalho mais facilmente ou dele extrair maior satisfação" (2).

Drucker conclui seu capítulo afirmando que há dois desenvolvimentos importantes que afetam a tomada de decisões: uma bateria de instrumentos para auxílio da decisão, baseados na lógica e matemática e genericamente designados como "pesquisa operacional", que podem ser de grande utilidade na análise do problema e na criação de alternativas, tratando-se, em essência, de instrumentos de informação e não de decidir propriamente.

O outro desenvolvimento importante para a tomada de decisões é o da tecnologia, que está mudando o equilíbrio entre as decisões táticas e as estratégicas. O administrador, conclui, terá cada vez mais que tomar decisões estratégicas, podendo cada vez menos confiar em sua capacidade de tomar decisões intuitivamente.

Em Estrutura das Decisões Humanas, editado pela Fundação

(1) - Drucker, Peter F., ibidem, pag.247 e 248

(2) - Drucker, Peter F., ibidem, pag.248

Getúlio Vargas, David W. Miller e Martin K. Starr apresentam o problema da decisão visto sob uma abordagem lógica, racional, combinada com a metodologia científica, advertindo os leitores de que, utilizando-se apenas de uma matemática elementar, aprenderão a reconhecer a classificação de um problema de decisão e como abordá-lo, de acordo com a teoria.

Afirmam que, usando a lógica apresentada em seu livro, problemas de decisão bastante complexos podem ser resolvidos, razão pela qual procuram dar uma visão do maior número possível de aspectos relevantes das decisões, de tal forma, que ao fim do livro, os leitores, com surpresa, descobrirão que, embora os princípios relevantes da teoria das decisões sejam lógicos e científicos, não é necessário usar nada mais do que a mais simples matemática para explicá-los.

Afirmam que, com poucos princípios, podemos organizar os elementos críticos da decisão em conjuntos básicos que se repetem sempre em todo problema e que, sem os métodos de base matemática, muitos problemas de decisão não podem ser formulados e até muitos deles não podem ser resolvidos e que esses métodos são campos de um "continuum" de métodos impregnados de conceitos, "continuum" que começa com modelos qualitativos, úteis mas grosseiros, e que chega às mais altamente refinadas formas de expressão matemática.

Concluem os autores o prefácio de seu livro com a afirmação de que o livro foi planejado para ser usado sempre que um homem se comprometa com um processo racional de decisão.

Segundo se depreende destas alegações, a decisão seria sempre um processo racional, lógico e nada mais seria necessário que a mais simples matemática para explicá-lo. Permitimo-nos, por oportuno, indagar quais teriam sido os fundamentos lógicos, racionais e matemá-

ticos que teriam fundamentado a decisão dos autores ao escolherem es se ramo profissional a que se dedicaram. De fato, em seu prefácio, dei xam os autores a impressão de que todas as decisões humanas são total mente lógicas.

Evidentemente ninguém criticaria a afirmação de que o homem é um ser racional, isto é, que usa sua razão para atingir seus objeti vos, procurando manter uma coerência entre meios e fins, adaptando os primeiros aos últimos. Mas, é de se indagar, como o homem escolhe seus objetivos? Por que razão na Birmânia, segundo informam os auto res no livro, a acumulação de capital não era objetivo preeminente dos negócios e o prazer da troca era ainda mais importante do que a obtenção de lucro - seria esta uma decisão lógica?

Partindo do princípio de que um importante núcleo de funda mentos transcendem as regras de cultura e que esses elementos são co- muns a todas as situações de administração, e que os elementos e pa drões que definem esses fundamentos podem ser apreendidos e utiliza dos, independentemente da área específica de aplicação e, mais ainda, que, como foi dito antes, são lógicas e racionais as decisões humanas, concluem que a teoria das decisões, a pesquisa operacional e a ciên- cia da administração são a culminância atual da evolução da adminis tração e que, como o praticante desses métodos ocupa a posição única de ser um especialista em generalizações e que, como a administração, compreendem eles, tem uma identidade que é independente de todo e qualquer dos indivíduos que a compõem e que constituem o grupo admi- nistrativo, concluem que a solução para os problemas da administração moderna é o desenvolvimento de executivos generalistas e que tais ad ministradores poderiam manter a existência da organização independen temente do que ela produza.

Segundo os autores, o "crescimento de escolas de negócios e administração, tanto em tamanho quanto em número, é uma boa evidência do apoio e encorajamento organizacional do treinamento da pesquisa da administração". Entretanto, cabe-nos chamar a atenção que as escolas de administração incluem em seus "currículo" escolares a administração de recursos humanos, ciências sociais, psicologia social, ciência do comportamento, administração mercadológica, que sem dúvida são especialidades da administração nas quais se utilizam, como instrumentos, recursos lógicos e matemáticos, mas que admitem, ao contrário, que a natureza humana é complexa, e não simplesmente lógica. Reconhece-se pois, nas escolas de administração, que o ser humano é um complexo de razão e afetividade e que a determinação de seus objetivos é decorrente de uma escala de valores nos quais existem aspectos lógicos e emocionais, afetivos e, portanto, não racionais. Não se pode, pois, aceitar a afirmação de que o homem decide sempre logicamente.

Os autores, talvez deliberadamente, ignoraram a existência, como oposição e em sequência à Escola de Administração Científica, às Escolas de Relações Humanas, do Behaviorismo e Estruturalismo, que levaram em consideração as variáveis comportamentais e, conseqüentemente, analisaram sua influência nas decisões.

A coleta de dados mensuráveis permite que se conheça os componentes do sistema objeto da decisão, ao qual se aplicam modelos, com fundamento em recursos técnicos, como a estatística, para se atingir uma solução. Mas, como já se afirmou, a modelagem é uma arte. Concluímos que realmente o conhecimento dos recursos matemáticos, citados na referida obra, são utilíssimos instrumentos para a tomada de decisões, mas não fornecem todos os recursos necessários para se decidir.

Segundo Herbert A. Simon (1) a primeira fase do processo de tomada de decisão caracteriza-se pela identificação de situações que exigem decisão, na qual se procede a coleta de informações; a fase seguinte refere-se a criação, desenvolvimento e análise dos cursos de ação possíveis, que é designada de estruturação, e a última, chamada de escolha, em geral confundida com a tomada de decisão em si, relaciona-se com a escolha do curso de ação, dentre as alternativas existentes, para a solução do problema. Essas três fases da tomada de decisão se relacionam diretamente com os três estágios de solução de problemas, segundo John Dewey:

1. qual é o problema?
2. quais são as alternativas?
3. qual é a melhor alternativa?

Considerando a tomada de decisão como sinônimo de administração, Simon conclui que a mais importante qualidade do executivo é a sua capacidade de decidir.

Embora a pessoa nasça com potencial biológico, físico e psíquico, que será uma das condições de realização do indivíduo, e seja bem dotada para a realização de determinada tarefa ou atividade, não significa que seu desempenho será consequência direta dessa aptidão ou capacidade inata. "O homem não é um animal racional... poderá vir a tornar-se racional; o homem não é inteligente... torna-se inteligente", afirma Lauro de Oliveira Lima, lembrando o exemplo do "menino-lobo" (2).

Muitos homens que nascem com aptidões físicas que os possi-

-
- (1) - Simon, Herbert A., A Capacidade de Decisão e Liderança, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1972
- (2) - Oliveira Lima, Lauro, Treinamento em Dinâmica de Grupo no Lar, na Empresa, na Escola, Editora Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, 1969, pag.191

bilitariam tornar grandes atletas, entretanto não desenvolvem essas aptidões, vindo a ser medíocres fisicamente. "O homem não é "naturalmente" inteligente... " (1). A partir da pessoa possuidora de certos talentos naturais, é criado o executivo, mediante estudo, trabalho e amadurecimento, que transformam suas qualidades e aptidões em capacidades e habilidades reais.

A partir da conceituação de decisões programadas e não programadas, que constituem os extremos de um "continuum", variando de decisões rotineiras, repetitivas, a decisões em situações não estruturadas e de consequências importantes, e da consideração de métodos tradicionais e modernos de solução de problemas, Simon construiu Gráfico (20), no qual representa suas combinações possíveis.

Técnicas Tradicionais e Modernas de Tomar Decisões

tipos de decisão	técnicas de tomar decisão	
	tradicionais	modernas
<p><u>programadas</u></p> <p>decisões repetitivas e de rotina</p> <p>a organização desenvolve processos específicos para tratá-las</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. hábito 2. rotina administrativa. Procedimentos padronizados de operação 3. Estrutura da organização: expectativas comuns. Um sistema de sub-objetivos. Canais de informações bem definidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa operacional Análise Matemática Modelos Simulação com computador 2. Processamento eletrônico de dados
<p><u>não programadas</u></p> <p>decisões políticas mal estruturadas</p> <p>tratadas por processos gerais de resolver problemas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Julgamento, intuição e criatividade 2. Normas práticas 3. Seleção e treinamento de executivos 	<p>Técnicas heurísticas de resolver problemas aplicadas a:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) treinamento de indivíduos que tomam decisões; b) montagem de programas heurísticos de computadores

Gráfico 20

(1) - Simon, H. A., op.cit., pag.18

"O homem", diz William James, "nasceu com a tendência de fazer mais coisas do que são capazes as combinações existentes em seus centros nervosos. A maior parte das atividades dos outros animais é automática. Nele, todavia, o número de atividades é tão grande que sua maior parte deve ser fruto de penoso estudo" (1).

Com relação à tomada de decisão na organização cabe ainda enfatizar que poderá ser uma das causas de conflitos, que poderão ser classificados em: conflito individual - conflito íntimo do indivíduo que toma a decisão; conflito organizacional - conflitos entre indivíduos ou grupos dentro de uma organização; e conflitos inter-organizacionais - conflitos entre organizações ou grupos.

O conflito individual ocorrerá quando não existe, entre as alternativas de ação evocadas, uma que seja nitidamente superior a todas as demais; quando a alternativa preferida não seja, entretanto, suficientemente boa para ser aceitável. Há que se considerar que a avaliação das alternativas depende diretamente da percepção das pessoas, e que esta é grandemente influenciada pelas características da personalidade.

O conflito pode apresentar-se sob três formas; a inaceitabilidade, quando a pessoa, conhecendo a distribuição de probabilidade das conseqüências de cada alternativa, ainda assim a alternativa preferível poderá não atingir o padrão mínimo considerado satisfatório. A incomparabilidade ocorrerá quando o indivíduo, apesar de conhecer as probabilidades dos resultados não tem condições de identificar a alternativa mais favorável. A situação de incerteza é caracterizada pelo desconhecimento pelo indivíduo das probabilidades das conseqüências das alternativas.

(1) - Simon, H.A., op.cit., pag.23/24

Partindo da premissa de que administrar é decidir e que a capacidade e habilidade de decidir pode ser desenvolvida e que muitos conflitos na organização são resultantes de decisões concomitantes e contraditórias ou da ausência da decisão adequada e que, a partir das metas e diretrizes da organização, é missão precípua da função de Recursos Humanos, o suprimento, integração, manutenção e desenvolvimento de mão-de-obra de alto padrão, nesta se incluindo executivos e supervisores; nestes termos compreende-se todos os que, dentro da organização, dirigem o trabalho de outros e, portanto, tomam decisões e fazem com que decisões sejam tomadas.

Se realmente administrar é decidir, qualquer programa de desenvolvimento da força dirigente de qualquer organização deverá então conter o treinamento na capacidade de decidir, bem como o desenvolvimento da sensibilidade de avaliar as conseqüências das decisões.

Em um país em desenvolvimento, com comparativamente pequena tradição em administração empresarial, onde Escolas de Administração são relativamente recentes, onde apenas presentemente começam a surgir os primeiros centros de pesquisas em recursos humanos e empresas prestadoras de serviços especializadas em assessoria de organização e desenvolvimento de recursos humanos, é compreensível que poucas organizações tenham definida expressamente sua Política de Recursos Humanos. Somente agora começam a surgir reais preocupações sobre o papel da administração de recursos humanos em nosso meio, quando em países industrializados já data de algumas décadas a conceituação precisa das metas e diretrizes de Recursos Humanos.

Lamentavelmente há uma tendência para uma maior lealdade ao que se acredita ser a "profissão" de administrador de Recursos Humanos, dedicada e centrada na pessoa, objeto principal e fim dessa

função profissional. Embora manifesta a incoerência desta atitude , não é sentida pela grande maioria dos militantes dessas atividades nas organizações no Brasil, que lutam através de várias associações profissionais pela regulamentação oficial, por Lei, da "profissão". Essa perspectiva errônea da atividade e da função do administrador de Recursos Humanos parece também ser da maioria das Escolas de Administração, muitas das quais mantêm cursos de "especialização" para essa função. Comungamos, entretanto, da orientação de que a função de Recursos Humanos é comum a toda a organização; é exercida em todos os níveis e especialidades administrativas; na realidade não há administração de Recursos Humanos, já que administração e Recursos Humanos se confundem, pois é absolutamente impossível administrar-se sem exercer a função de Recursos Humanos, assim como é impossível exercer a função de Recursos Humanos sem ser parte da administração geral da organização.

George S. Odiorne, em seu livro Personnel Administration by Objectives, publicado em 1971 e traduzido para o espanhol em primeira edição mexicana em 1973 e a segunda em 1974, por Editorial Diana, de Mexico, D.F., à página 22 refere-se a estudos de Mathewson e outros menos importantes que definiam, na década de quarenta, como finalidade da administração de Recursos Humanos principalmente o estabelecimento de procedimentos e normas, não assumindo a responsabilidade direta na fixação de objetivos ou políticas da organização.

Somente na década de sessenta que a alta direção de organizações passaram a dar maior importância, nos Estados Unidos, à administração de Recursos Humanos, correlacionando-a com as metas organizacionais. Sob o aspecto teórico, foi de grande importância o papel de Theodore Schultz, que, em seu discurso de posse na presidência da "American Economic Association", assinalou que o investimento em capi

tal humano talvez fosse a verdadeira causa do desenvolvimento econômico do país.(1)

O autor apresenta o seguinte gráfico (21), no qual demonstra a nova tendência da administração com relação a Recursos Humanos:

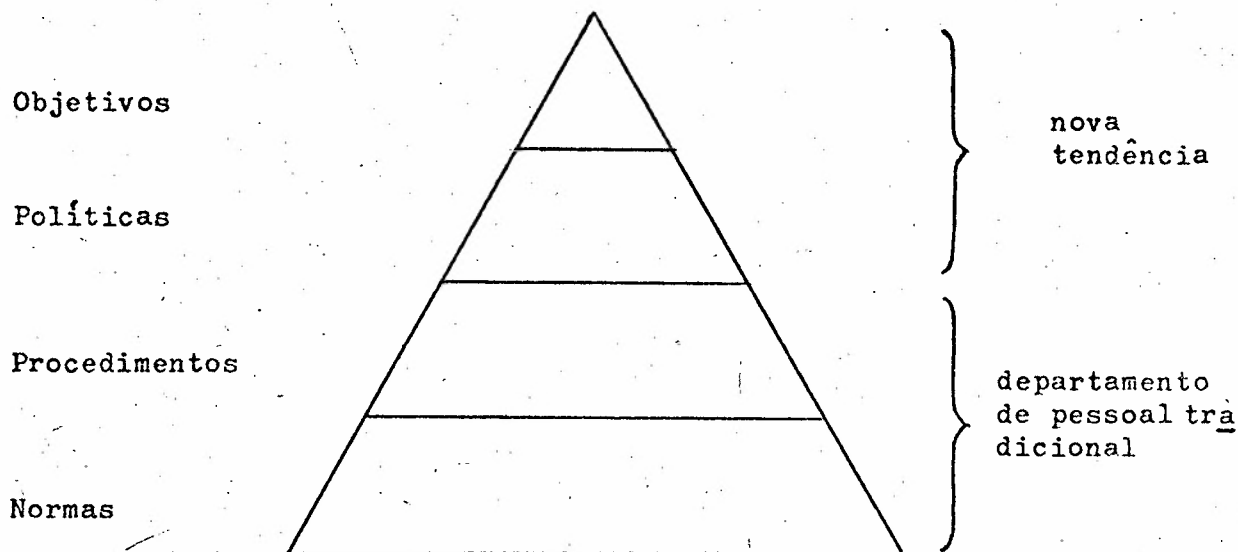


Gráfico 21

Em estudo mais sistemático realizado pelo autor em pesquisa entre 175 presidentes de empresas, na qual se solicitava que informassem quais os aspectos que mais os preocupavam nos negócios, obtiveram-se, resumidamente, os seguintes resultados:

1. com relação aos problemas técnicos, financeiros, comerciais, etc .

(1) - Schultz, T., in Investment in Human Capital, in American Economic Review, março, 1960, pags.1 a 17 e op.cit.

que os presidentes enfrentavam, as respostas variavam muito entre si, não coincidindo umas com as outras, pois cada um tinha seus próprios problemas e suas características variavam muito.

2. entretanto suas respostas coincidiram nas áreas de administração do elemento humano, e sobretudo, com relação à pessoa do executivo mais próximo.

Segundo o professor Wilmar Bernthal, do Colorado, a função tradicional aproveitava a estrutura organizacional existente, assim como a atmosfera administrativa e políticas gerais da organização. Entretanto, a nova atividade exige que se leve em consideração as mudanças ocorridas fora da organização, o desenvolvimento das ciências comportamentais e inovações tecnológicas.

O Gráfico (22) abaixo demonstra a vinculação da função de Recursos Humanos com a organização:

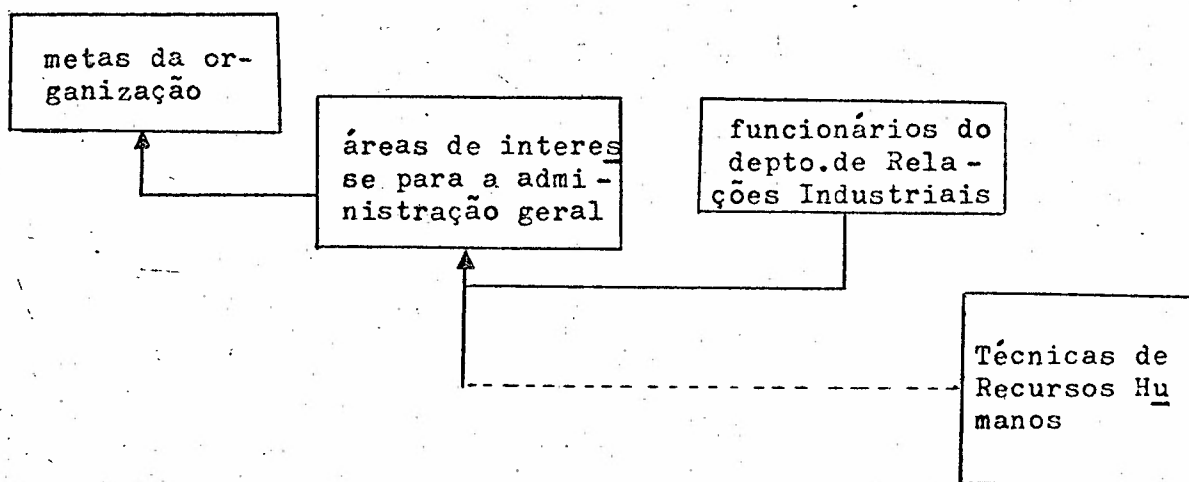


Gráfico 22

Podemos concluir, pois, que Recursos Humanos constituem a organização toda, e através deles é que ela se realiza, tem vida, produz, opera; assim, a função de Recursos Humanos está dissimulada por

toda a organização.

Como apêndice, citam-se dois exemplos de grandes organizações, líderes em seus setores industriais, que adotam Políticas expressas e definidas de Recursos Humanos, que são cuidadosamente zeladas pelas suas altas administrações, que verificam minuciosamente seu cumprimento.

Com relação à tomada de decisões, inútil será o treinamento, quer dentro da organização ou fora dela, de seus executivos na capacidade de tomar decisões, se a função de Recursos Humanos não for permitida sugerir e propor as alterações de estrutura, apoiada ou não em consultoria externa, para permitir que haja efetivamente um clima e condições para que a organização se desenvolva, adaptando sua estrutura às exigências do meio ambiente, permitindo, assim, o desenvolvimento de seus executivos. Sem que haja a necessária mudança de estrutura quando for necessária, e a delegação, inútil serão quaisquer esforços em desenvolver executivos, já que, como anteriormente citado, conforme esclarecido por Katz e Kahan, o não desempenho da aptidão de decidir tenderá a atrofiá-la, o que, a contrário senso, significa que o exercício de uma aptidão tenderá a desenvolvê-la. Por mais rudimentar que seja, todos são dotados das aptidões mínimas para tomarem decisões, desde que devidamente orientados, treinados e apoiados por infra-estrutura adequada. O desenvolvimento da capacidade de tomar decisões só existirá na medida em que os superiores permitam que seus subordinados efetivamente decidam, corrigindo-os e orientando-os quando decidirem mal, dando-lhes oportunidade para tentar novamente, em vez de decidirem em seu lugar.

A função de Recursos Humanos, muito confundida por seus próprios praticantes com o instrumental que se utiliza para atingir seus

objetivos, que são os da organização, terá como missão apoiar a administração no efetivo diagnóstico, mediante o adequado sistema de avaliação, que permita se definir as medidas a serem encetadas para se suprimir as deficiências encontradas ou desenvolver ainda mais a capacidade individual de decisão.

O princípio básico da Política de Recursos Humanos, a partir da premissa de que "o universo social é basicamente uma convenção; que é construído e reconstruído pelo homem"(1), deverá ser:

"o homem deverá ser estudado em termos do que é capaz, e não somente em função do que atualmente, realmente faz" (2).

(1) - Argyris, Chris, in Personality and Organization Theory Revisited, in Administrative Science Quarterly, junho, 1973, pag.160

(2) - Argyris, Chris, ibidem

VII - POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E O DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES

Técnicas e Instrumentos de desenvolvimento de Recursos Humanos

Política de Recursos Humanos e
o Desenvolvimento de Organizações

"A verdadeira riqueza de um país é avaliada pela qualidade dos seres humanos que nele habitam, pelo produto de seu trabalho, bem como suas várias organizações".(1)

Será o desenvolvimento econômico o único determinante do desenvolvimento global de um país? Até que ponto os quadros executivos de administradores se encontram conscientes e participantes do papel de suas empresas no desenvolvimento global do país? O que significam realmente os esforços privados e portanto isolados de algumas empresas para a autonomia cultural e aprimoramento técnico do planejamento e decisões empresariais, dos conhecimentos e práticas administrativas dentro de um contexto global? Está realmente qualificada a capacidade gerencial brasileira para administrar progressivamente o quantificado sucesso econômico-financeiro que nossas empresas tem obtido no contexto nacional, quando a orientação de nossos capitais e tecnologias atingem dimensões internacionais?. Estas são questões colocadas pelo Programa Nacional de Treinamento de Executivos em encarte distribuído com o nº 3, de março de 1974, de Treinamento de Executivos, publicado pela Secretaria do Planejamento da Presidência da República,

(1) Mano, John Francis, in Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, R.I., nº 8, SP., Novembro-Dezembro-1973, página 12.

ênfatizando a preocupação nacional daqueles que refletem sobre a necessidade crescente de aprimoramento das técnicas administrativas -empresariais, condição para o desenvolvimento global do País, face ao nível sofisticadíssimo atingido pelas práticas e conhecimentos de administração empresarial, no âmbito internacional.

Cada vez mais a acirrada concorrência internacional exige elevados níveis de eficiência e produtividade, demandando preparo técnico das pessoas que ocupam posições administrativas nas organizações.

A evolução da tecnologia exerce profunda e rápida influência nas alterações sócio-político-econômicas em todo o mundo. Decisões de nações produtoras de matéria-prima básica ou de manufaturados atingem todas as demais nações. O conhecimento se universaliza; os elevadíssimos graus de desenvolvimento dos sistemas de comunicações encurtam as distâncias e o tempo. "Quanto maiores e mais específicas as tarefas, maior a tendência a que se criem centros decisórios de competência específica para tratar de seu desempenho. Além da complexidade da estrutura de tarefas, a incorporação de novas tecnologias pode ser decisiva na alteração do processo decisório".(1)

Encontramo-nos, no Brasil, em um momento crucial superadas-as dificuldades de matérias-primas básicas, tendo a tecnologia do mundo praticamente à nossa disposição, a exemplo do que ocorreu com a tecnologia nuclear, quando uma decidida política internacional de independência propiciou-nos acesso à tecnologia nuclear alemã; e podendo-se afirmar não ser uma restrição severa a falta de recursos financeiros, face à saudável situação de nosso crédito internacional e às

(1) Bertero, Carlos Osmar, in Mudança Organizacional e Processo Decisório, in Revista de Administração de Empresas, vol. 16 nº 2, março/abril, 1976, página 33.

medidas de contenção à inflação e recuperação de nossa economia implementadas pelo Governo Federal; e tendo a possibilidade de aquisição do equipamento o mais desenvolvido tecnicamente existente, em prazos relativamente curtos, que por construção nacional ou importação, de fronta-nos o grave problema da carência de mão-de-obra, não pela quantidade, eis que somos mais de cem milhões de habitantes presentemente, mas em termos de conhecimentos técnico-profissionais, de conscientização de papel no processo produtivo e no desenvolvimento da economia nacional. Nossa mão-de-obra não se acha preparada tecnicamente, nem psico-socialmente, para desempenhar seu importante papel no rápido ritmo de expansão empresarial que o país apresenta,

As pessoas passam a ocupar posições, a desempenhar funções, executar tarefas para as quais não se encontram preparadas ou amadurecidas, quer sejam funções operacionais, técnicas, administrativas, de gerência ou direção.

Dos cinco fatores de produção que compõem qualquer organização, matéria-prima, métodos (tecnologia), máquinas (equipamentos), moeda (recursos financeiros) e mão-de-obra (recursos humanos), o gargalo no nosso processo desenvolvimentista são os recursos humanos.

Um financiamento internacional poderá ser obtido em alguns meses de negociação; consegue-se encomendar a máquina mais aperfeiçoada tecnicamente possível, de operações múltiplas, de transferência de operações automáticas, de comando eletrônico, por controle numérico, dentro de um a dois anos, assim como se consegue colocar à nossa disposição, em alguns meses, a matéria-prima da qualidade e em quantidade necessárias. Entretanto, serão necessários alguns anos para se conseguir os recursos humanos com a capacidade laborativa adequada, devendo-se ainda considerar que a estruturação da personalidade humana

demanda algumas dezenas de anos e que o ser humano é o produto da cultura de seu meio: "Todo comportamento se coloca como produto social, que é o resultado da própria imersão do indivíduo num cenário social carregado de sansões e expectativas" (1).

Impõe-se, pois, a definição de uma Política de Recursos Humanos, que dê o enfoque adequado à realidade nacional. Como país em fase de industrialização e desenvolvimento, sofremos grande influência dos países industrializados e mais cultos, provocando a adoção de modelos administrativos importados, meramente adaptados a nossa realidade sem que se tenha o devido cuidado de, baseando-se na experiência alienígena de como desenvolver modelos, procurar-se elaborar nosso próprio modelo, congruente com nossa realidade e necessidade. Se a tecnologia, máquinas, matéria-prima e recursos financeiros podem ser importados e apresentam o mesmo aspecto e têm as mesmas condições de seus lugares de origem, tal certamente não ocorrerá com relação ao comportamento humano, não produzindo necessariamente as técnicas comportamentais importadas os mesmos resultados em nosso meio.

Muitos esforços em desenvolver organizações através de recursos humanos, frustram-se pela falta de consideração às diferenças culturais e comportamentais, sendo conhecidos casos em que não só não produziram efeitos esperados, como os resultados foram desastrosos.

Há que se partir da conclusão adequada do que é o executivo-que se pretende desenvolver, o que é a organização e quais são seus objetivos. É necessário que se faça, "a priori", o diagnóstico a partir de nossa realidade. O termo "executivo" foi traduzido do inglês "Chief Executive Officer" (CEO), da estrutura administrativa empresa-

(1) Bertero, Carlos Osmar, op. cit. página 31.

rial americana, muito embora não haja uma exata correspondência de funções. No Brasil, executivo significa o dirigente responsável pela administração de parte da organização, devendo apresentar resultados em função de seus objetivos. A medida em que evolui a economia, maiores e mais complexas tornam-se as organizações atingindo dimensões gigantescas, exigindo cada vez mais competência técnica dos executivos, que aumentam em número e complexidade suas responsabilidades e tarefas.

A presunção básica para o preenchimento de um cargo é a competência técnica ou capacidade profissional - sua atividade é absolutamente imprescindível para a administração das grandes organizações, que escapam, por seu porte, ao controle direto de seus dirigentes proprietários, que se vêm forçados a compartilhar as decisões com outros executivos profissionais. A eficiência e desenvolvimento das organizações, e do país, dependem da competência profissional dos seus executivos.

Os executivos, em muitos casos, assumem essas posições pela confiança que inspiram, decorrente da demonstração de lealdade para com a administração, do conhecimento da tarefa e liderança natural, ou mesmo por não haver outra pessoa mais qualificada ou preparada, mas desconhecem totalmente as técnicas administrativas e, em especial as relativas aos recursos humanos, razão pela qual o subsistema social e os conflitos não são tratados como deveriam. Aquele que revela maior agressividade, que muitas vezes convence, não pela sensatez, propriedade, oportunidade ou validade de seus argumentos, mas pela pressão física exercida, muitas vezes também é considerado o mais apto pois ainda não existe em nosso país uma cultura administrativa. Raras são as diretrizes administrativas expressa e claramente enunciadas, como também não são muitos os executivos realmente preparados.

"O pressuposto de capacidade profissional dos executivos está geralmente baseado em uma certa experiência administrativa e na obtenção de um diploma de bacharel, ao qual se adicionam vários certificados de cursinhos rápidos de administração. Há alguns anos os cursos de graduação eram de Engenharia ou Direito. Hoje há um número crescente de diplomados em Economia e Administração. Os cursinhos rápidos são os mais variados. São geralmente noturnos. Os mais afortunados podem realizá-los durante alguns dias em um belo hotel de turismo, se possível com a participação de professores estrangeiros" (1). De acordo com Fernando C. Prestes Motta(2), o recém formado tende a ser mais fiel a sua ciência do que à realidade da organização a que presta serviço. Isto ocorre porque a ciência surgiu da sistematização de uma realidade passada e diferente daquela que o novo profissional enfrenta, decorrendo daí o desajuste entre a realidade e a teoria. O despreparo do administrador faz com que se utilize de recursos para a manutenção de sua posição como por exemplo, a sonegação e controle de informações. Cabe às vezes se indagar a quem serve o administrador? À organização ou a si próprio, procurando a manutenção de sua situação, ficando sempre por ser respondida a questão sobre qual interesse é colocado em primeiro lugar, o da organização ou a garantia de seu cargo? Dentro de nosso sistema cultural, a perda de "status" é incompatível com a sobrevivência.

Existe diferença entre o que as pessoas dizem e o que elas fazem; o que consta de um organograma de estrutura administrativa de uma organização, não é necessariamente o que existe na realidade, em

(1) Bresser Pereira, Luiz Carlos, Erros na formação de executivos, in ODRI - Órgão Divulgador de Relações Industriais, nº 120, abril - 1976, página 11.

(2) Prestes Motta, Fernando C., in Teoria Geral da Administração, Uma introdução, Editora Pioneira, 1974.

termos de tarefas, comunicação e poder.

Esta situação, percebida pelas autoridades federais, conforme a exposição de motivos apresentada ao Presidente da República sobre o Programa Nacional de Treinamento de Executivos, já citada, por algumas universidades e escolas superiores, por algumas empresas, bem como por alguns professores e pesquisadores, vem sendo trabalhada por um programa de alteração, que visa superar as dificuldades mencionadas, capacitando os executivos e as organizações a participarem do desenvolvimento organizacional e nacional, colocando-se em situação realmente competitiva no âmbito internacional.

A história da sociedade humana é um relato de contínuo desenvolvimento. O meio econômico, social e tecnológico encontra-se em constante mudança, exigindo das pessoas e organizações processos adaptativos adequados. Entretanto atualmente as mudanças processam-se com maior frequência e intensidade, numa amplitude nunca antes ocorrida; o ritmo das mudanças se torna vertiginoso. Arnold S. Judson define mudança como qualquer alteração, provocada e iniciada pela administração da organização na situação ou ambiente técnico, social e cultural em que um indivíduo trabalha. A partir da conceituação de mudança, vários autores definem Desenvolvimento Organizacional como - "Uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenha que responder e que enfatiza o comportamento baseado na experiência", segundo Warren G. Bennis (1). Para Lawrence e Lorsch, o desenvolvimento organizacional não é apenas uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações, etc..., bem como na estratégia das transações com o ambien-

(1) Prestes Motta, Fernando C., in op. cit., página 87

te (1).

Com relação a esse tema muito tem se discutido, alguns autores enfatizando a importância das alterações comportamentais, fundamentando-se na idéia de que seria mais fácil mudar o comportamento das pessoas do que alterar as estruturas das organizações.

A alteração da estrutura, entretanto, não pode ter como objetivo a satisfação das pessoas que compõem a organização, mas sim proporcionar-lhes recursos para que possam agir com maior eficiência, assim como a mudança do comportamento forçada, gerará certamente insatisfação e conflito.

Considerando que a organização é a união de pessoas, que buscam a satisfação de objetivos, utilizando-se de meios materiais e tecnologia, pode-se afirmar que o comportamento humano será mais determinante da eficiência da organização do que a sua estrutura; entretanto as mudanças comportamentais devem ter como objetivo tornar mais dinâmica a estrutura da organização.

Há autores que consideram desenvolvimento organizacional e mudança como sinônimos; outros conceituam desenvolvimento somente como o processo de aplicação sistemática de técnicas de dinâmica grupal nas organizações, filiando-se a maioria a esta corrente. Fernando C. Prestes Motta distingue dois conceitos: a mudança é definida como um processo mais amplo, que poderá ocorrer independentemente dos objetivos das organizações, as quais têm condições de mudar por si mesmas. O desenvolvimento por sua vez, caracteriza-se por ser dirigido, de acordo com planos pré-determinados. É também pensamento desse autor que há um exagero na ênfase dada à mudança comportamental, desconsideran-

(1) Prestes Motta, Fernando C., *ibidem*, página 97

do-se o problema de estruturas inadequadas, infocando-se somente o aspecto do conflito e do desajuste individual ou grupal.

Para Carlos Osmar Bertero, em recente artigo publicado na Re vista de Administração de Empresas - RAE, volume 16, nº 2, de março/a bril de 1976, páginas 29 e seguintes, /as primeiras manifestações da teoria e prática da administração concentravam-se na alteração das es tr u t u r a s, porque se acreditava que uma estrutura de tarefas inadequadas, decorrente de uma imprópria distribuição do trabalho, teria como consequência a perda da eficiência da organização. Sendo as tarefas - uma consequência da tecnologia, nesta deveriam os pesquisadores con ce n tr a r se s u s e s t u d o s, para a recomendação da estrutura que conduzisse a organização à concreção de suas tarefas.!

A seguir surgiram as preocupações com a alteração do comportamento humano, como meio de se alcançar a eficiência organizacional, pois, a premissa fundamental sustentada era a de que inócua seria a alteração da estrutura sem a necessária mudança do comportamento huma no envolvido, a fim de se evitar a alienação, conseguindo-se a envol v i m e n t o, cooperação e participação.

Apoiando-se nas idéias da sociologia moderna e em especial - nas conclusões recentes da psicologia social, que constituem as duas vertentes da Teoria das Organizações, utilizando-se de técnicas psico l ó g i c a s advindas da Dinâmica de Grupo, Sociodrama e Psicodrama e ou t r a s técnicas clínicas grupais, procura-se alterar as organizações a fim de torná-las mais eficientes, enquanto que se tenta eliminar ou reduzir a ansiedade, alienação ou conflito latente entre o indivíduo e a organização.

Entretanto, conclui o Professor Bertero que a alteração es tr u t u r a l e a mudança comportamental podem ser vistas como causas cir

culares, pois uma afeta a outra, sendo complementares e não exclusivas: "E se nos for permitido formular um ideal de mudança organizacional, diríamos consistir numa estrutura perfeitamente adequada à estrutura de tarefas, com suficiente flexibilidade para comportar formulações e reformulações de estratégia ou de objetivos e onde os indivíduos-membros sintam-se plenamente integrados, participantes e capazes de realizar suas aspirações e expectativas no âmbito da organização (1).

A alteração estrutural por si só, mediante a redistribuição e redefinição de funções, não conduzirá à mudança organizacional desejada, que só será alcançada à medida em que seja incorporada ao comportamento dos membros da organização. Por esta razão, um dos mais importantes instrumentos de Desenvolvimento Organizacional é o Treinamento e Desenvolvimento de Executivos.

Em decorrência da praticamente inexistente elaboração de técnicas originais de desenvolvimento do comportamento humano no Brasil, somente recentemente se iniciaram estudos e pesquisas no sentido de adequar as técnicas comportamentais desenvolvidas nos Estados Unidos e Europa à nossa cultura. A importação de modelos, criados como soluções para padrões culturais diversos do nosso, talvez seja a causa da relativa pequena eficiência ou atingimento apenas parcial das metas dos programas de desenvolvimento de recursos humanos no Brasil.

As atividades de desenvolvimento de recursos humanos entre nós em geral são esparças, individualizadas, não integradas em um conjunto harmonioso, decorrente de um planejamento adequado, produto de um diagnóstico preciso, sem o estabelecimento de metas. Tenta-se atender situações de emergência, críticas, adotando-se quase sempre

(1) Berto, C. O., ibidem, página 30)

medidas curativas, paliativas e não propostas de soluções preventivas; o horizonte temporal é de prazo muito curto; os conhecimentos das ciências comportamentais e da tecnologia são deixados de lado. Não se encadeiam as atividades, como etapas sucessivas de um plano integrado pois, as metas a serem alcançadas não são estabelecidas com precisão, bem como não se faz a devida avaliação.

Há uma desassociação entre a Universidade, Escola Superior e a realidade empresarial. No curso de Psicologia, da Universidade de São Paulo por exemplo, predomina a orientação dos professores aos alunos que a única atividade compatível para o psicólogo é a atividade clínica, sendo orientação semelhante encontrada em muitas outras escolas, numa visão romântica e quixotesca da função do psicólogo, ignorando-se sua contribuição útil à organização. Entretanto há trabalhos de real valor, elaborados e desenvolvidos por Psicólogos, Sociólogos e Assistentes Sociais, na área de desenvolvimento de recursos humanos. (vide Debate Sociais, Suplemento nº 7, "Intervenção do Serviço Social numa Empresa Industrial", de Marília Bini Pereira de Mansilla, dezembro de 1972, publicado pelo Centro Brasileiro de Cooperação e Intercâmbio de Serviços Sociais.)

Técnicas e instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos

O desenvolvimento de recursos humanos geralmente é visto como uma panacéia que resolverá todos os problemas das organizações. Nota-se uma tendência de confundir-se desenvolvimento de recursos humanos com atividades esporádicas, isoladas de treinamento de pessoal. No passado, com a introdução de treinamento em empresas, seguindo exemplo de países desenvolvidos, confundia-se essa atividade com a minis-

tração de cursos.

A maior divulgação das ciências comportamentais, revelou a existência de novos instrumentos para a mudança do comportamento humano, possibilitando a sua adequação à tarefa e ao grupo na organização. Entretanto, ainda há confusão de treinamento ou de desenvolvimento de recursos humanos com atividades ou medidas isoladas, não obedecendo a um planejamento prévio, à definição de metas, e portanto, não integrados. Não se parte de um diagnóstico da situação; não se considera a aspecto sistêmico da organização e, portanto, o fato de que qualquer atividade de treinamento afetará a organização ou parte dela. Não se faz o acompanhamento ou controle, não se dando seguimento à atividade realizada, não se obtendo, assim, o necessário "feedback" que permita as correções necessárias, adaptando-a e completando-a, com a adoção das medidas complementares para que o treinamento possa produzir os e feitos esperados ou programados.

Da mesma forma como são consideradas as propriedades físico-químicas da matéria-prima, assim como as características técnicas baseada nos princípios da física, dinâmica e mecânica, da maquinaria, também deve-se considerar a natureza dos recursos humanos que se propõe desenvolver.

Assim qualquer programa de desenvolvimento de recursos humanos terá, como medida preliminar, que considerar a natureza e padrão-cultural dos recursos humanos que serão objeto de seu tratamento. As vezes poderá ser necessário que se interfira no processo cultural, procurando se alterar padrões de comportamento, inadequados à atividade-grupal exigida pela organização.

Há que haver a aproximação da Universidade e a Organização ,

que já se iniciou com o estabelecimento da obrigatoriedade de estágio para a conclusão de cursos superiores e médios, bem como pelas atividades patrocinadas pelo Programa Nacional de Treinamento de Executivos. Começam a surgir, atualmente, agências de treinamento oficiais em Universidades, em Empresas e particulares, como empresas de prestação de serviços, que poderão contribuir efetivamente para a adaptação da realidade humana da organização a suas necessidades.

Segundo Leonel Caraciki, em sua Tese para representar a Associação Brasileira de Administração de Pessoal - ABAP no V Congresso Interamericano de Administração de Pessoal, com o título de A Administração de Pessoal e as Ciências Sociais, a evolução da função de Administração de Pessoal se deu através de quatro estágios:

Estágio I

Caracterizado por:

- registros trabalhistas compulsórios por Lei
- folha de pagamento elaborada manualmente
- admissões, demissões (mera conservação numérica da força de trabalho)
- disciplina coercitiva

Estágio II

Caracterizado por:

- registros trabalhistas compulsórios por Lei
- folha de pagamento elaborada mecanizadamente
- admissões, treinamento funcional, demissões incidentais
- relações com as instituições de previdência
- planos internos de benefícios
- relações sindicais defensivas

Estágio III

Caracterizado por:

- registros trabalhistas compulsórios por Lei e informativos à administração
- folha de pagamento elaborada por computação eletrônica
- recrutamento, seleção através de testes, treinamento funcional e administrativo, movimentação, desenvolvimento de carreiras, avaliação, recrutamento, plano de promoções, desligamentos administrativos
- estudos econômicos do componente humano da produção
- pesquisa do mercado salarial, classificação de cargos e funções
- comunicações
- planos de benefícios supletivos à comunidade, não paternalistas
- contrato coletivo de trabalho
- manuais de pessoal, prescrição de políticas normativas

Estágio IV

Caracterizado por:

- Todas as funções acima, porém exercidas em antecipação às necessidades da linha executiva
- por ter a função de pessoal representação no escalão administrativo mais elevado, participação do processo decisório da cúpula e sintonização da definição de políticas de pessoal com as necessidades reais e objetivos da direção
- por usar extensivamente e intensivamente a pesquisa, na mensuração da realidade da empresa
- por manter -se atualizada com as recentes descobertas das Ciências Sociais, disseminar este conhecimento e revisar suas políticas e práticas à luz das mesmas.

Somente quando tiver atingido o estágio IV, a função de Recursos Humanos estará agindo plenamente como um agente estabilizador, trazendo à organização as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que contribuirão para sua eficiência e que propiciarão a seus membros satisfação e auto-realização.

Entretanto poucas organizações, no Brasil, atingiram o estágio IV. Nota-se ainda que há confusão, novamente, entre meios e fins. A atividade de Recursos Humanos é frequentemente confundida com os seus instrumentos, dando-se mais importância à técnicas operacionais: a interpretação exata, correta ou mais adequada à organização da legislação trabalhista; a melhor aplicação dos recursos de pesquisa e estatística aplicada à administração de salários; a melhor forma de reduzir-se acidentes do trabalho, melhorando as condições físicas, tentando eliminar-se a fadiga, a poluição e o risco de acidentes; as condições higiênicas, de saúde e de medicina do trabalho; o desenvolvimento social; recreação; medidas burocráticas mais eficientes para controle e disciplina; utilização de computadores para controles, pagamentos e pesquisas salariais; a melhoria do processo de comunicações, mediante emprego de técnicas adequadas de reuniões, jornais de empresa, planos de sugestões e de incentivos; a tentativa de maior integração do indivíduo na organização e à elevação de seu moral. Entretanto, esquece-se que essas atividades nada mais são que instrumentos para a consecução de determinados fins. Da mesma forma como são estabelecidas metas de produção, de produtividade, de custo, de qualidade, de vendas, de rentabilidade, há que se estabelecer e definir as metas de recursos humanos, que por sua vez possibilitarão a definição do papel da administração de recursos humanos e estabelecerão sua política.

Sendo os recursos humanos um dos fatores da produção, o mais

importante deles, não deixa de ser, entretanto, parte da organização, devendo ter seus objetivos congruentes com os da organização. Por esta razão, somos contrários às tentativas de profissionalização, buscada em regulamentação legal, da atividade de recursos humanos, pois - provocaria ainda mais a concentração de atenção em meios, em prejuízo dos fins, aumentaria ainda mais a separação entre a atividade de recursos humanos e a administração da organização, possibilitando o estabelecimento de objetivos paralelos, quando não conflitantes com os da organização. Há administradores de recursos humanos que se esquecem que antes de serem profissionais especializados em recursos humanos são administradores e que a função de recursos humanos é de toda a organização, e não especificamente de um setor especializado, que deve ser um órgão de apoio, de assessoria aos demais da organização.

Parece-nos mais acertada a solução encontrada pela Fundação Getúlio Vargas que associou a especialidade de Administração Geral com a de Recursos Humanos, pois efetivamente, não se poderá exercer a administração geral de nenhuma organização sem se administrar recursos humanos, assim como não se poderá exercer a administração de recursos humanos sem se pertencer à administração geral da organização.

As teorias contemporâneas da organização, bem como as conclusões recentes da sociologia e psicologia social, induzem a definição do especialista de recursos humanos como um "agente de mudança", como definido pelas técnicas de desenvolvimento organizacional, coordenando os interrelacionamentos internos e da organização com seu ambiente, servindo como elo de ligação, que permita a importação de tecnologia administrativa, fundamentada nas ciências comportamentais.

O agente de mudança é o elemento catalizador, que associa a situação da organização, à luz das ciências comportamentais e da teo

ria das organizações, às suas necessidades, a fim de adequá-la à evolução do meio ambiente. Quase sempre é um cientista profissional do comportamento e, em geral externo aos quadros de funcionários da organização, podendo entretanto, pertencer a organização, estando ligado diretamente à cúpula administrativa. Seu papel é induzir a um diagnóstico adequado da organização, a fim de que se defina a estratégia própria a ser adotada.

Pode-se definir treinamento de recursos humanos como "processo de aprendizado através do qual indivíduos ou grupos, tornam-se mais competentes no desempenho de tarefas específicas de um contexto específico de trabalho", enquanto que desenvolvimento de recursos humanos "é um processo integrado de crescimento contínuo através de aprendizado no cargo, rotação de cargos, forças-tarefas especiais e participação ocasional em programas educacionais e de treinamento amparados por clima de apoio. Deve compreender, ainda, um sistema de avaliação de desempenho que possa permitir também a atribuição de compensação" (segundo Bohdan Hawrylyshin, Diretor do "Centre D'Etudes Industrielles" de Genebra, Suíça, conforme citado por Marcos Pontual e Gustavo G. Boog, em tema apresentado no VI Congresso Nacional de Administração de Pessoal, promovido pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal, em Salvador, em novembro de 1973.)

Qualquer programa de desenvolvimento de recursos humanos se utilizará de muitas técnicas de ensino ou treinamento, que serão definidas por fatores dos treinandos, dos instrutores, do conteúdo do programa, dos objetivos organizacionais e das características da própria organização.

Considerando que as características individuais, quer das pessoas, quer das organizações são infinitamente variáveis, impossí -

vel se torna a prescrição de fórmulas ou receitas pre-estabelecidas para o desenvolvimento de recursos humanos. Entretanto há alguns princípios e algumas técnicas de utilização geral que merecem ser consideradas:

1. o desenvolvimento é matéria altamente individual

Como não existem duas pessoas iguais, não se podem desenvolvê-las pelo mesmo programa. As atividades de desenvolvimento devem ser casuísticas, isto é, adaptadas a cada caso, a cada pessoa, não se podendo produzir programas de desenvolvimento em massa;

2. o desenvolvimento do ser humano é auto-desenvolvimento

Na realidade a organização, os especialistas em recursos humanos, os agentes de mudança não desenvolvem ninguém. Seu papel é proporcionar as condições adequadas, motivar e estabelecer clima adequado, estimulando e ajudando as pessoas a se desenvolverem;

3. o desenvolvimento não pode ser baseado apenas em traços específicos de personalidade

Bons executivos não possuem necessariamente os mesmos traços de personalidade, que aliás, não podem ser alterados. O desenvolvimento busca melhorar a capacidade e habilidade das pessoas;

4. é na relação do dia-a-dia do trabalho que principalmente se dá o desenvolvimento

Já foi dito que o bom superior induzirá igual comportamento a seus subordinados. Um executivo superior altamente motivado influenciará positivamente seus subordinados, transmitindo-lhes sua motivação, que será a mola propulsora para o auto-desenvolvimento. A reação diária ao clima de trabalho e ao relacionamento com os superiores provaram ser um dos mais importantes fatores de desenvolvimento;

5. a oportunidade de desenvolvimento deve ser universal

A oportunidade de desenvolvimento deve ser disponível para todos os indivíduos na organização e não somente para aqueles considerados como tendo potencial. Isto não significa que o programa de desenvolvimento não deva ser elaborado em função de levantamento de necessidades. Mesmo para pessoas com baixo potencial, o estímulo, a confiança poderão trazer resultados surpreendentes;

6. a ênfase primária deve ser dada no desenvolvimento do trabalho atual de promoção, mais do que naquele para o qual se possa ser promovido

A concentração de esforços no trabalho para o qual o indivíduo poderá ser promovido não é produtivo, pois não melhorará o desempenho no atual trabalho, que deveria ser a condição para a promoção, induzindo o treinamento a concluir que seu trabalho atual é provisório. É necessária a melhoria do trabalho atual, que será a base do trabalho futuro;

7. Administrar é uma profissão

Um bom funcionário não será necessariamente um bom executivo. Assim o melhor vendedor poderá ser um bom gerente de vendas, da mesma forma que um bom cientista de pesquisa poderá não ser um bom gerente de pesquisa.

Por esta razão deverá existir um sistema adequado de compensação e remuneração, que recompense devidamente o bom desempenho, proporcionando estímulo e motivação, eliminando falsas aspirações a cargos executivos, em busca de "status" ou prestígio;

8. a tomada de decisões descentralizada é essencial ao desenvolvimento

A tomada de decisões é uma habilidade que só se adquire tomando -

decisões. Sem delegação de autoridade e responsabilidade não se cria a oportunidade de praticar a tomada de decisões e, portanto, não poderá haver desenvolvimento;

9. o desenvolvimento é responsabilidade não delegável do superior

O executivo é responsável pelo desenvolvimento das pessoas que trabalham sob sua direção. O executivo fazendo o desenvolvimento de seus subordinados ser parte de seu trabalho cotidiano, não somente consegue melhores resultados do trabalho como cria condições para os indivíduos a serem desenvolvidos trabalharem com maior eficiência, gerando maior motivação;

10. valores morais e espirituais são básicos no processo de desenvolvimento

A qualidade das decisões que envolvem pessoas é vital. As decisões tem um grande impacto sobre os indivíduos e coletivamente na sociedade. As decisões não podem ser tomadas somente levando-se em conta fatores materiais; os aspectos morais e espirituais também deverão ser incluídos;

11. o desenvolvimento não pode ser desligado do processo empresarial

O desenvolvimento não pode ser considerado como um fim em si, mas deverá existir para atender necessidades específicas, identificadas, atuais ou futuras, da organização.

O excesso de desenvolvimento é tão perigoso e prejudicial quanto sua falta. Será mais maléfico para a organização, além dos custos diretos perdidos, desenvolver-se um indivíduo para assumir maiores responsabilidades ou desempenhar tarefas mais complexas, sem que se efetive essa possibilidade através de promoção, de expansão da organização, etc...

12. o sucesso do desenvolvimento é medido em termos de aumento de eficiência

Muitas vezes o sucesso de um programa de desenvolvimento é avaliado em termos de recursos materiais utilizados, tais como volume de atividades de desenvolvimento, ou seja, número de cursos, de homem-hora, treinamento, de apostilas, ao invés de se tentar medir e quantificar os resultados obtidos com o desenvolvimento.

Processo de desenvolvimento de recursos humanos

John Humble esquematizou o processo de desenvolvimento de executivos, conforme o quadro a seguir (gráfico 23), no qual pode-se agrupar cinco componentes do processo:

- 1. objetivos organizacionais = o que deve ser
- 2. cadastro de recursos humanos = o que é
- 3. identificação de necessidades = 1 - 2
- 4. execução = o que e como fazer para diminuir 3
- 5. avaliação do desempenho = verificação dos resultados

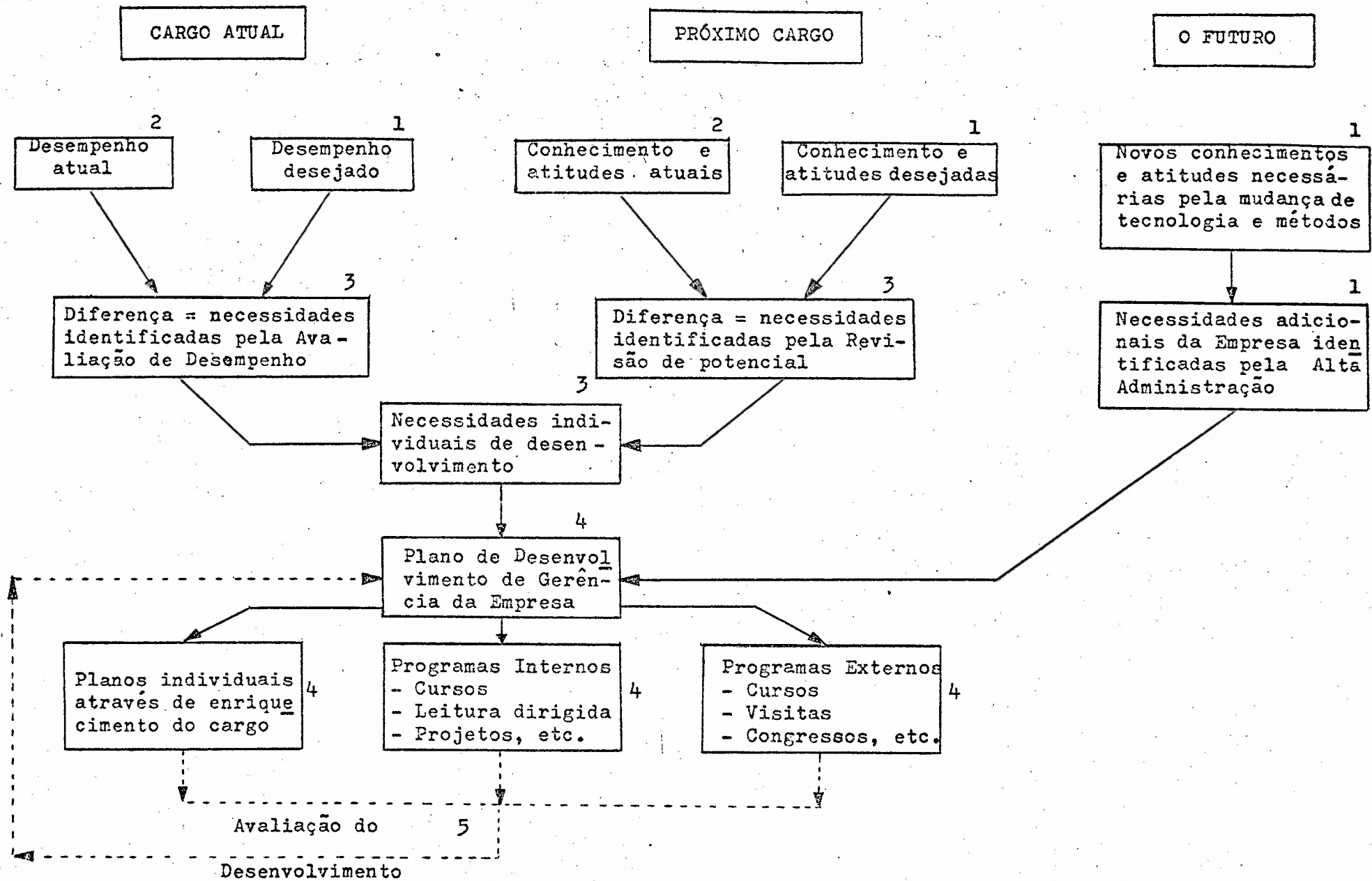


Gráfico 23

Mason Haire sugeriu a matriz a seguir (gráfico 24), através da qual se relacionam os motivos que demandam o desenvolvimento de recursos humanos com os instrumentos utilizáveis para esse fim:

MOTIVOS	INGRESSO	SAÍDA	SUBIDA	MOVIMENTO LATERAL	MUDANÇA COMPORTAMENTO	TOTAL
INSTRUMENTOS						
recrutamento	1	3	3	3	3	13
seleção e classificação	1	3	3	3	3	13
treinamento	5	2	2	2	1	12
supervisão	4	1	1	1	1	8
designação de tarefas	3	1	1	1	2	8
avaliação de desempenho	5	2	2	2	2	13
salário	2	2	3	4	4	15
promoção	2	1	1	1	3	8
TOTAL	23	15	16	17	19	-

Gráfico 24

A atribuição de pontos foi feita atribuindo-se 1 ponto quando o instrumento tem um grande efeito em relação ao motivo considerado, e em oposição, a atribuição de 5 pontos significa que o instrumento tem um efeito muito pequeno em relação ao motivo considerado.

Desta forma, pode-se verificar o efeito de uma variável em particular, bem como, pela análise das linhas pode-se avaliar a eficiência de cada instrumento, sendo mais eficientes aqueles com menor resultados e menos eficientes os que alcançaram maior número de pontos. Assim, supervisão, designação de tarefas e promoção aparecem como os mais eficientes, enquanto que salário aparece como o menos eficiente.

O total das colunas dá uma idéia da reação de cada motivo -

com relação do desenvolvimento. Assim, o ingresso é o menos sensível à mudança, enquanto que a saída é o mais sensível.

A matriz pode ser utilizada para ser feito um diagnóstico, que permitirá avaliar se a organização está tomando as medidas adequadas, bem como, permitirá uma previsão dos custos do desenvolvimento.

Seria ociosa a tentativa de se relacionar todos os recursos disponíveis para programas de desenvolvimento de recursos humanos, razão pela qual se relacionarão apenas os mais sugestivos:

Preleção - Embora seja uma das técnicas mais criticadas, continua sendo uma das mais utilizadas, inclusive em universidades, em todo o mundo. É uma apresentação preparada de informações e conhecimentos, projetada para informar ou instruir a platéia. A crítica mais frequente é de que é cansativa mas, na realidade essa crítica é mais válida - para o apresentador do que para a técnica. Sua desvantagem real é a impossibilidade de participação ativa dos ouvintes, entretanto é o método mais direto de transmissão de conhecimentos, possibilitando ao orador maior controle sobre a comunicação;

Discussão em grupo - É também conhecido como seminário, constando de um intercâmbio de informações entre pessoas que conhecem o assunto em pauta. Exige a participação ativa dos membros do grupo, tendo sido utilizado para estimular a reflexão em grupo, permutar informações, influenciar as atitudes dos participantes e abordar problemas controvertidos para os quais os participantes podem contribuir com sua experiência. Uma de suas restrições é o número limitado de parti

cipantes sendo o ideal doze;

Estudo de caso - É um método de simulação pelo qual os participantes recebem por escrito um ou vários problemas de uma determinada área de uma atividade de uma organização, incluindo dados estatísticos, históricos, etc...

O participante é solicitado a estudar o caso individualmente, examinando-se o material, posteriormente, em pequenos grupos que, em uma fase seguinte discutirão com os outros grupos suas conclusões.

Sob a orientação de instrutores as conclusões são discutidas e analisadas. Visa desenvolver o pensamento analítico, a capacidade de síntese e de utilização de dados variados, de modo a integrá-los em um quadro de referência;

Jogos de empresas - Também é uma técnica de simulação com o objetivo de treinar os participantes no uso de instrumentos analíticos.

São na realidade estudos de "casos" em ação, requerendo a pesquisa e análise dos fatores subjacentes à situação proposta, a tomada e implementação de decisões, e o início de novos processos de análise e decisão, após o conhecimento dos resultados das primeiras. Os participantes são divididos em grupos competitivos, desempenhando papéis predeterminados ou escolhidos por eles.

À medida que os grupos apresentam as situações imaginárias, são tomadas decisões, baseadas nas informações recebidas. Ao término do jogo, há uma sessão de avaliação, transmitindo-se aos participantes todas as informações, inclusive sobre suas ações e reações, o que lhes propicia o devido "feedback". Uma de suas maiores vantagens é

que evidencia o valor do planejamento a longo prazo e o trabalho em equipe. Observações sobre o relacionamento interpessoal também podem ser incluídas;

Dramati- - Esta técnica é utilizada para o desenvolvimento da habi-
zação lidade de se lidar com pessoas, mediante a ação efetiva
 (Role pla dos participantes sobre o problema. Pode ser utilizada
 ying) para demonstrar um princípio ou idéia, treinar a aborda-
 gem de um problema que surja em situação de trabalho, ou
 apenas para tornar mais eficiente a execução de uma tare-
 fa.

As situações do "role playing" podem ser espontâneas ou previamente planejadas. No primeiro caso é somente dada uma colocação geral do problema, cabendo aos participan-
 tes improvisarem seus papéis. Consta de três fases: pe-
 ríodo de indução, no qual o orientador descreve a situa-
 ção a ser apresentada; a dramatização propriamente dita
 na qual os participantes representam a situação proposta
 enquanto que os demais membros do grupo observam; perío-
 do de pós-dramatização, no qual o orientador, observado-
 res e apresentadores criticam o desempenho e a eficácia-
 de interação destes com os demais participantes.

O método estimula a discussão a partir da representação
 de papéis, enfatiza a participação individual no proces-
 so de treinamento, ensejando a todos um auto-aperfeiçoa-
 mento e desenvolvimento da personalidade. A interferên-
 cia de problemas pessoais ou exageros na apresentação ,
 podem prejudicar o processo;

Treinamen - O treinamento ou laboratório de sensibilidade procura
to de sen tornar as pessoas mais sensíveis em relação às outras,
sibilidade indicando-lhes de que modo, consciente ou inconsciente -
(sensibili mente, seu comportamento afeta os demais. Os participan-
ty training) tes, em número reduzido, são colocados em situação de
dinâmica de grupo, e incentivados a examinarem suas expe-
riências de relacionamento humano, considerando-se todos
os detalhes relevantes, procurando-se induzir generaliza-
ções e conceitos. Durante os trabalhos cada participante
ocupa alternativamente a posição de avaliador e avalia-
do, enquanto seu relacionamento com os outros é discuti-
do pelos demais membros. Os trabalhos devem ser coordena-
dos por instrutores altamente treinados. Pode haver um ro-
teiro pre-determinado ou os trabalhos não obedecerem
qualquer estrutura ou programação. O papel do instrutor,
é apenas ajudar o grupo a focar o método de trabalho
em grupo, o estilo de atuação dos participantes e os pro-
blemas enfrentados pelo grupo. Cada treinado é responsá-
vel por sua própria aprendizagem. Os participantes devem
ficar em um local isolado de suas atribuições rotineiras,
profissionais e familiares, por vários dias.

A principal vantagem do método decorre da premissa de
que um executivo se torna mais eficiente em dirigir e mo-
tivar pessoas se adquirir maior sensibilidade e compreen-
são da dinâmica do interrelacionamento pessoal. É utili-
zado com frequência no desenvolvimento de executivos, po-
dendo ser associado ao método do "role-playing" ou de es-
tudo do caso;

Programas - Visando a formação e especialização de profissionais ca
universi- pacitados para atender as novas e crescentes necessida
tários(es des das organizações, decorrentes do processo desenvolvi
pecializa mentista, criaram-se Escolas Superiores de Administração
ção e pós lideradas pelo pioneirismo da Fundação Getúlio Vargas ,
graduação) com a inauguração, em 15 de abril de 1952, da Escola Bra
sileira de Administração Pública, que foi seguida, em 3
de agosto de 1954 com a criação da Comissão Consultiva -
de Administração de Empresas que constituiu a Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, cujos objetivos-
fundamentais foram:

- promover o ensino de Administração de Empresas para a
formação e aperfeiçoamento de profissionais de nível
superior;
- relacionar o ensino e a pesquisa de Administração de
Empresas com as necessidades do desenvolvimento econô-
mico do país;
- realizar pesquisas e estudos tendo em vista a contri -
buição para o desenvolvimento da teoria e da prática -
de Administração de Empresas;
- divulgar princípios e métodos de Administração de Em-
presas e o resultado de suas pesquisas e estudo;
- prestar a empreendimentos econômicos assistência técni
ca efetiva tendente a alcançar a melhoria de sua efi
ciência;
- promover a formação de professores de Administração de
Empresas de nível superior, tanto diretamente, quanto
em regime de cooperação com outras entidades educacio-
nais;

. manter intercâmbio com universidades e institutos equi-
valentes, nacionais e estrangeiros.

Existem hoje no País 26 escolas superiores de adminis-
tração, sendo que nas demais repúblicas do continente,
84 instituições dedicam-se ao ensino de administração
Pública e privada, motivadas pela experiência da Fun-
dação Getúlio Vargas;

Encontros - Em decorrência da criação de cursos superiores de admi-
Profissio nistração de empresas, surgiram inúmeras associações de
nais profissionais que, formal ou informalmente, reúnem-se pe-
riodicamente, a fim de trocarem experiências e informa-
ções sobre sua área de atuação. Por sua íntima relação
com o aspecto de recursos humanos e por sua preocupação
em desenvolver técnicas atualizadas de administração de
recursos humanos, cabe citar-se a Associação Brasileira
de Administração de Pessoal, com sede em São Paulo, que
procura congregar todas as demais entidades profissio-
nais dessa área, bem como propiciar aos profissionais o
apoio necessário para seu desenvolvimento bem como atuar
como elo de ligação entre as empresas, profissionais e
escolas superiores de administração de empresas;

Grupos de - Partindo do princípio de que a vida é uma série de acor-
encontro dos e pactos (contratos), que os homens mantêm com eles
mesmos e com os outros, que vem a ser o instrumento de
criação e troca de valores entre os homens, a ponto de
Pratt e Tooley afirmarem que "os homens são seus contra-
tos" (1), desenvolveu-se a técnica dos grupos de encon-

(1) Egan, Gerald, in Treinamento de Executivos, nº28, abril de 1976,-
pg. 14.

tro, também conhecidos como grupos de interação, que visam a mudança do comportamento pelos encontros humanos. São desta natureza as técnicas de Dinâmica de Grupo e, mais recentemente chegada ao Brasil, de Análise Transacional, que busca a análise das transações entre as pessoas, entendendo-se como transação a troca de comunicação entre duas ou mais pessoas;

Enriqueci - Partindo do princípio de que para muitos administradores mento de o melhor dos recursos motivacionais ainda é um "ponta-pé funções no traseiro", Frederick Herzberg em seu artigo "One more time: How do you motivate employees?", publicado na Harvard Business Review de Janeiro/Fevereiro de 1968, baseado em experiências realizadas por Robert Ford na American Telephone and Telegraph Company, propõe, após a análise do aspecto motivacional do trabalho, considerando os fatores higiênicos e motivadores, uma solução para a motivação de pessoas em situação de trabalho, pela expansão vertical da função, segundo os seguintes princípios:

Princípios	Motivadores envolvidos
A. remover alguns controles, mantendo as responsabilidades.	Responsabilidade e sentimento de realização pessoal.
B. aumentar a responsabilidade do indivíduo pelo próprio trabalho.	Responsabilidade e Reconhecimento.
C. dar à pessoa uma completa unidade natural de trabalho (módulo, divisão, área, etc..)	Responsabilidade, sentimento de realização e reconhecimento.
D. proporcionar autoridade adicional ao empregado em seu trabalho; liberdade no trabalho.	Responsabilidade, sentimento de realização e reconhecimento.

- | | |
|--|---|
| E. proporcionar ao próprio trabalhador diretamente, e não através do supervisor, informações periódicas sobre sua atuação. | Reconhecimento individual. |
| F. introduzir tarefas novas e mais difíceis, nunca desempenhadas anteriormente. | Desenvolvimento e aumento de conhecimento. |
| G. atribuir a pessoas individuais tarefas específicas ou especializadas que lhes permitam chegar a ser especialistas. | Responsabilidade, desenvolvimento e progresso na organização. |

Essa técnica tem sido muito discutida, em especial pelo reconhecimento que há cargos nas organizações que não sejam realmente um enriquecimento. Mais uma vez é de se ressaltar que técnica nenhuma é uma panacéia, que possa ser utilizada indiscriminadamente, para tentar se solucionar qualquer problema da organização. Por esta razão pode-se afirmar que o desenvolvimento de recursos humanos deve ser entregue a especialistas realmente habilitados, para que efetivamente seja um instrumento de desenvolvimento da organização;

Plano de - O indivíduo pode ser colocado em situação em que possa
Carreira programar sua própria vida profissional. Uma das formas é um balanço de sua vida e de sua carreira visando uma análise de tendência, discussão dos próprios objetivos e do objetivo de seu trabalho, avaliação do potencial, identificação das necessidades de treinamento, análise das áreas mais fortes e mais fracas de sua personalidade;

Atividade - De acordo com programação pre-determinada, pode desenvolver pessoas por sua atividade intra-grupos, com a finalidade de treinamento, educação e aprendizado, visando o desenvolvimento da capacidade profissional e:

análise de responsabilidades

tomada de decisões

liderança

estabelecimento de objetivos

Existem programas já desenvolvidos por especialistas e colocados a disposição de organizações para o desenvolvimento de executivos em sua capacidade de tomar decisões, como o bastante conhecido método Apex, desenvolvido por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe;

Seminários - Trata-se de uma técnica de desenvolvimento de executivos criada por Robert R. Blake e Jane Srygley Mouton, fundadores da Scientific Methods Inc., que difunde o método em todo o mundo. Sua aprendizagem se concentra em dois aspectos de gerência: como agir de maneira eficaz como líder e como aumentar a eficácia pessoal no papel de membro de um grupo organizacional, mediante a descoberta pessoal e conseqüente auto-análise, mediante a utilização de padrões de estilos de gerência, analisados pela relação de dois tipos de orientação: a orientação para a produção (resultados) e a orientação para pessoas.

Seria por demais pretencioso pretender-se exaurir, nesta breve exposição das técnicas e instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, todos os métodos de transmissão de experiência e conheci

mento e mudança de comportamento desenvolvidos pelas ciências comportamentais, fugindo ao objetivo precípua do trabalho, razão pela qual somente foram mencionados os mais sugestivos, fazendo-se referência final a algumas outras técnicas utilizáveis o desenvolvimento de executivos e de recursos humanos:

Exercício de Caixa de Entrada

Jogos e simulações

Estágios em escolas e outras organizações, ou outros setores da própria organização

Designação de participação em comitês

Treinamento em serviço (on the job training)

Acompanhamento (coaching)

Rodízio de trabalhos

Leitura programada ou dirigida

Administração por objetivos (participativa)

Desenvolvimento individual

Evidentemente esses métodos mencionados podem ser combinados dependendo da necessidade do treinando ou dos objetivos propostos. Entretanto, é extremamente importante que o programa seja decorrente de uma cuidadosa análise das necessidades, resultante de preciso diagnóstico, bem como a avaliação dos resultados, durante e ao final do processo.

VIII - EMPRESA E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOCONTEXTO BRASILEIRO:Considerações a partir de alguns casos concretos

Seria uma situação muito tranqüila e agradável para as organizações se quando surgisse a necessidade da contratação de executivos ou profissionais qualificados, pudessem encontrá-los já prontos e disponíveis, bem como se aqueles conseguidos, sem que fosse necessário qualquer esforço ou participação das organizações, se mantivessem sempre atualizados, buscando por sua própria iniciativa evitar a obsolescência de suas capacidades originais e acompanhar o ritmo veloz de mudança das organizações. Algumas empresas no Brasil já compreenderam a irrealdade deste quadro e se propuseram, decididamente, a participar do processo de desenvolvimento de recursos humanos, pois não só esta é a única maneira de se conseguir efetivamente resultados, como a empresa é a maior interessada no desenvolvimento de seus recursos humanos. Essas organizações compreenderam que quando não há uma política e clima para o desenvolvimento, a rotina conduzirá o indivíduo ao acomodamento; o não exercício de suas habilidades, capacidades e potencial, redundará em seu atrofiamto.

O treinamento e desenvolvimento de recursos humanos é o reflexo direto da cultura da organização, que percebe claramente o papel da organização no desenvolvimento de recursos humanos, não aguardando que o acaso, a própria iniciativa do elemento humano, ou entidades educacionais externas, como escolas superiores ou universidades, ou o governo se incumbam dessa missão. Outras procuram desenvolver programas para o aperfeiçoamento de seus recursos humanos meramente

movidas pela concorrência ou pelo exemplo de outras organizações do mercado, algumas vezes, concorrentes.

Para que as atividades de desenvolvimento de recursos humanos sejam eficientes e produzam os resultados programados, coerentes com os objetivos e necessidades da organização, é necessário que seja resultado de um planejamento cuidadoso, produto de um diagnóstico bem elaborado.

A seguir, são relatadas algumas experiências de desenvolvimento de pessoal promovidas por empresas no Brasil:

Um barraco de madeira rústica, erguido em um terraço de um dos mais modernos edifícios de escritórios, no centro de Caxias do Sul, pode intrigar a imaginação daqueles que o veem, pois desconhecem tratar-se de uma réplica do barracão original, onde Abramo Eberle, em 1896, iniciou sua empresa, a Metalúrgica Abramo Eberle S/A, uma das maiores do país, produzindo mais de dez mil artigos diferentes, mantendo mais de quatro mil pessoas em seu quadro de funcionários.

A grande expansão da organização foi resultado de uma política de recursos humanos que produziu seus efeitos multiplicadores, possibilitando a organização acompanhar a rápida demanda e expansão da economia. Muitos ferreiros e funileiros existiam nos fins do século passado dos quais, hoje não se tem mais notícia.

A Metalúrgica Abramo Eberle mantém um centro de treinamento com área de mil e quatrocentos metros quadrados, onde professores e instrutores cuidadosamente selecionados, ministram cursos de programas das mais variáveis modalidades, com o objetivo de atender ao aprimoramento técnico de seu pessoal e absorver os avanços tecnológicos, que permitem o desenvolvimento de sua diversificada linha de produção

industrial. Mediante convênio com o SENAI, mantém uma escola para formação de aprendizes de ofício e desenvolvimento técnico de seu pessoal especializado.

As atividades de desenvolvimento de recursos humanos, na área industrial, dividem-se em cursos técnicos, cursos operacionais e atividades de acompanhamento individual, atingindo anualmente cerca de vinte e um por cento do seu pessoal efetivo. Na área administrativa desenvolvem-se cursos, seminários e palestras, abrangendo o pessoal da Diretoria, Gerências e Divisões. Periodicamente funcionários são enviados para estágio de especialização, bem como a treinamentos externos, sendo os conhecimentos e experiências adquiridos incorporados à programação de treinamento interno, permitindo uma constante atualização dos programas que vão sendo desenvolvidos, tanto na área administrativa quanto na metalúrgica, permitindo ao engenheiro Ivan Carlos Marcon, Coordenador de Treinamento da Metalúrgica Abramo Eberle S/A afirmar: "o nível técnico e administrativo da organização cresce de ano para ano, capacitando a empresa a enfrentar com confiança o desafio de um processo acelerado de desenvolvimento"(1).

Outro exemplo é dado pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul, criado em 1928, apresentando um exemplo de Política de Recursos Humanos atualizada e inspirada nas mais recentes concepções produzidas pelas ciências comportamentais. Em 1966, a Diretoria do Banco tomou uma decisão fundamental, para o atendimento das necessidades intrínsecas de seu próprio crescimento, referindo-se à Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estas atividades tiveram início com o Curso de Técnica Operacional Bancária, cujo sucesso justificou a criação do Centro de Estudos de Administração e Finanças, que pas-

(1) - in O Executivo, nº 4, Outubro/Novembro/Dezembro de 1974, página 14

sou a desenvolver atividades semelhantes em nível operacional. Atualmente a área de treinamento e desenvolvimento de pessoal está ao nível de divisão e integra a estrutura do Departamento de Recursos Humanos, cabendo-lhe desenvolver o planejamento e a execução da política de recursos humanos, observando modernas técnicas de qualificação, desenvolvimento e valorização do pessoal.

Apesar da estrutura complexa e da vasta extensão territorial em que o Banco opera, nas principais capitais e cidades do País, as atividades de treinamento são muito bem planejadas, partindo de um prévio levantamento das necessidades, que são detectadas de diversas formas: por questionário preenchido pelas chefias caracterizando as áreas prioritárias de treinamento; solicitações diretas feitas pelas chefias, quando por si mesmas sentem o problema, ou com o auxílio de analistas do Departamento de Organização e Métodos. Os dados coligidos servem para a planificação do treinamento, o que é feito semestralmente. As atividades programadas desenvolvem-se em três áreas: de diretoria, de assessoria e gerencial; intermediária e de execução.

Especificamente na área gerencial, definida como prioritária no segundo semestre de 1973, foram ministrados cursos sobre princípios básicos de gerência para cento e noventa e quatro funcionários, atingindo doze mil e seiscentas homens/hora de treinamento, obedecendo as mais modernas técnicas de ensino.

A General Eletric do Brasil propicia um modelo para a grande, média e pequena empresa de como aprimorar os homens que comandam as empresas, que agem no desenvolvimento econômico e colaboram com a expansão empresarial no país, por meio de seu programa próprio de treinamento e seleção gerencial, que demonstra haver a empresa compreendido que o importante é realizar o preparo e a modificação da

mentalidade ao nível de executivos.

Tal política, no seu entendimento, deve ser agressivamente efetuada no sentido do recrutamento e aperfeiçoamento de executivos, ajudando-os, e portanto ajudando-se, na tomada de decisões. "Julgamos", comenta um dos seus dirigentes, "que a melhor maneira de contar com as melhores instalações e prestar o melhor serviço ao desenvolvimento global do país, e, ao mesmo tempo, a nós próprios, reside em assegurar cursos onde o alto executivo e os executivos de menor escalão assemelhem a noção do que o equipamento lhes permitirá. Assim nasceram os nossos cursos para executivos e funcionários, integrando a concepção de que o homem permanece o centro de todo o processo" (1). Esses cursos são patrocinados pela General Electric dentro da premissa de que se impõe o apoio à estrutura da organização e de administração da empresa, paralelamente à modernização da estrutura econômico-financeira empresarial e do estímulo à estrutura tecnológica.

Os participantes dos cursos de preparação de executivos são recrutados ainda nas escolas, tentando diminuir a distância entre a universidade e a empresa. Os programas variam de duração de duas semanas até dois anos e meio. Na empresa são mantidos seminários, cursos, palestras, reuniões de troca de pontos de vista e práticas de comunicações, procedendo-se também à reciclagem dos executivos maduros, que se encontram muitas vezes à voltas com problemas inteiramente diferentes daqueles da década anterior.

A receptividade dos cursos é grande na empresa, dando os executivos dos escalões superiores preferência para os graduados pelos cursos de gerência promovidos pela General Electric.

(1) - in Treinamento de Executivos, nº 1, janeiro de 1974, pag.24

Embora haja uma evasão de cerca de cinquenta por cento dos executivos, em média, em dez anos, a política da empresa é não se deixar preocupar ou perturbar pelo problema, continuando com sua política de desenvolvimento de executivos, pois esta situação tenderá a desaparecer ou reduzir-se a níveis menos consideráveis, na medida em que outras organizações forem executando o seu próprio programa de desenvolvimento de executivos.

Uma sadia política de desenvolvimento gerencial é a maneira mais eficaz de permitir a liberação das potencialidades e do poder criativo dos recursos humanos na organização. É o meio mais hábil de estimular os mais capazes, orientando-os no sentido de alcançarem maior realização profissional em consonância com os objetivos propostos pela organização. Esta é a política de recursos humanos adotada pela Petrobrás, em função da qual a formação de um corpo técnico altamente especializado mereceu tratamento prioritário desde os primeiros anos de sua existência. Muitos técnicos foram mandados ao exterior, enquanto que simultaneamente preocupou-se com a criação de programas no País que pudessem atender à crescente demanda de técnicos pela organização. Esses programas visam principalmente os técnicos que, por se destacarem nas linhas de sua especialização, são guindados a posições de gerência, necessitando de preparação específica para exercerem suas novas funções.

A Petrobras fundamenta seu programa de desenvolvimento de recursos humanos em um sistema de avaliação de desempenho, para estabelecer a graduação entre os vários níveis de desempenho dos gerentes, permitindo a ascensão dos mais capazes; um sistema de avaliação de potencial, pelo qual se projetam as expectativas com relação ao executivo, considerando suas características mais marcantes; um cadastro de pessoal de gerência que, embora tenha partes comuns com o Cadastro Ge

ral de Pessoal, tem um tratamento a parte, pelas informações que contém, absorvendo todas as informações pertinentes aos executivos, codificadas, para sua inclusão em memória de computador; um planejamento de carreiras, estabelecido com base nas informações cadastrais, levando em conta não só o quadro atual de gerentes da organização, como também suas necessidades futuras, em decorrência das projeções de sua expansão, envolvendo os seguintes aspectos: estabelecimento de escala de sucessão; definição das condições de promoção; elaboração de escala de remuneração para funções de gerência e recomendações para o treinamento.

A Petrobrás mantém seu programa de desenvolvimento de gerentes, baseado na filosofia de que o desenvolvimento gerencial deve começar com a seleção de indivíduos com um desempenho que os identifique pelas tendências e aptidões para a liderança. Deve ter o comprometimento da gerência de cúpula e deve ser aceito mais como uma responsabilidade da organização do que como um programa individual de cada gerente.

Com onze mil e quinhentos funcionários, o Grupo Villares desenvolve uma política interna de capacitação de seu pessoal, através da realização de cursos de princípios básicos de gerência, seminários de administração por objetivos, sobre as funções da gerência, planejamento administrativo, etc... A responsabilidade pela execução desse programa é do Departamento de Desenvolvimento que, juntamente com o Departamento de Recursos Humanos, está subordinado à Diretoria de Recursos Humanos, órgão ligado à Administração Geral. É política do Grupo Villares, desde que haja um número de gerentes que justifique o investimento, desenvolver seus programas de treinamento internamente. Além disso, os gerentes também são enviados para especialização em cursos externos, no País e no exterior, visando suprir necessidades espe

cíficas.

Em decorrência dessa política de desenvolvimento de seus recursos humanos, através da preparação e treinamento de gerentes, o Grupo Villares apresenta o elevado índice de aproveitamento de diretores e gerentes a partir de seu próprio quadro de funcionários, pois setenta e dois por cento de seus setenta e cinco gerentes, e noventa e quatro por cento dos seus trinta e dois diretores, são constituídos de funcionários que já ocupavam cargos na organização.

O Departamento de Desenvolvimento, além de ser responsável pelo treinamento e desenvolvimento de gerência e o desenvolvimento organizacional, assessora os órgãos divisionais de Relações Industriais do grupo nos assuntos de treinamento e desenvolvimento. O Departamento de Recursos Humanos se incumbem da avaliação e sistemas de compensação.

A programação das atividades de treinamento e desenvolvimento é feita em função da identificação de desempenho deficiente e de necessidades futuras do grupo. A identificação de carências é feita através de entrevistas com os gerentes, devendo sempre ser confirmada pelo superior hierárquico. O processo de avaliação de desempenho será outra fonte de identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Segundo relatórios do Departamento de Desenvolvimento, as necessidades de treinamento de gerentes distribuem-se em oitenta e um por cento dos gerentes da área técnica; cinquenta e sete por cento em organização; cinquenta e um por cento em custos; quarenta e seis por cento em orçamentos e quarenta e seis por cento em sistemas e métodos.

No treinamento de executivos na Shell do Brasil, três aspectos são considerados: o desenvolvimento pessoal dos gerentes; o desen

volvimento profissional e paralelamente, o desenvolvimento organizacional.

Em uma empresa familiar, em que a estrutura, em geral, é mais fechada, o desenvolvimento de recursos humanos e em particular de executivos é mais difícil; entretanto tal não ocorre com a Shell, pois trata-se de uma organização de caráter não pessoal.

O "turn over" nos níveis gerenciais na Shell brasileira é praticamente nulo, desta forma as pessoas que a organização deseja manter, permanecem na organização, com muito raras exceções. A política de organização é selecionar jovens e fazê-los crescer dentro da empresa, por entender que é responsabilidade da organização formar sua capacidade gerencial, ao invés de simplesmente retirar do mercado, inflacionando-o e não investindo em treinamento e desenvolvimento.

Visando reforçar a ligação entre a empresa e a universidade, a Shell procura no treinamento, na formulação dos "currículo" dos cursos, buscar pessoas nas universidades. Através da seleção de pessoal nos quadros das universidades e da concepção de estágios enquadrados nas necessidades do homem, para que possam ser desafiantes, tenta a empresa colaborar para o estreitamento da distância entre a empresa e a universidade.

Há um sistema de desenvolvimento de carreiras, no qual se analisa planos de sucessão e planos individuais de carreira, de acordo com o potencial identificado de cada um.

É convicção da Shell que por mais que se faça ainda se faz pouco, pois na realidade o desenvolvimento é auto-desenvolvimento. A empresa procura, pois, incutir em seu pessoal a convicção de que existe um mecanismo de desenvolvimento de carreiras e que o treinamento

é parte importante dele, cuja percepção atua como poderoso fator motivador para os esforços no sentido do auto-desenvolvimento. Segundo a política da organização, o gerente deve receber conhecimento, sobretudo informações, para avaliar situações que encontrará em conflito com outros setores cuja atuação reflita no seu.

Tentando harmonizar ou suprimir o conflito, a maioria das culturas de organizações leva a que os recursos humanos sejam consumidos dentro da organização, em vez de estar sendo utilizado para gerar maior produtividade. A administração dos conflitos é conseguida pelo aprimoramento da competência de interação intragrupal.

Além do desenvolvimento de pessoal, a Shell cuida do desenvolvimento profissional e do desenvolvimento organizacional, buscando com a união dessas três áreas a otimização do desenvolvimento de recurso humanos. O treinamento profissional isoladamente, sem o desenvolvimento pessoal e sem o desenvolvimento organizacional, significaria que o indivíduo capacitado profissionalmente iria de encontro à uma cultura resistente à mudança.

A Companhia Vale do Rio Doce fornece, também, interessante experiência em desenvolvimento de recursos humanos, pois não está unicamente preocupada com a produção e comercialização de ferro, que a tornou a maior exportadora mundial do produto, dedicando atenção especial ao treinamento de seu pessoal, em seus diferentes níveis. Somente a verba prevista para o treinamento de executivos durante o ano de 1975 foi de seis milhões de cruzeiros, demonstrando a filosofia da organização de que treinamento é investimento, e no fator mais importante da empresa: o empregado.

A garantia de concretização de suas metas de desenvolvimento é dada pelo estímulo do treinamento de pessoal, pois a organização

considera que sua melhor arma para manter-se como uma empresa dinâmica e de elevada capacidade competitiva internacional, é o investimento realizado no desenvolvimento de recursos humanos, sejam executivos, técnicos ou operários.

Os objetivos estabelecidos pela Companhia Vale do Rio Doce em sua política de desenvolvimento gerencial ou de executivos definem-se na capacitação, aperfeiçoamento e ou adaptação de todos os empregados que exercem funções de chefia às mudanças tecnológicas; na integração das atividades de desenvolvimento de executivos, de acordo com um plano que permita a sua articulação em um sistema; na criação de oportunidade para os executivos de desenvolvimento em nível equivalente a pós-graduação, sem que para isso necessite afastar-se do trabalho por longos períodos de tempo; na concessão de condições para o início de um processo de homogeneização de conhecimentos e experiências, promovendo o intercâmbio de informações de cada especialidade profissional.

A conscientização dessa filosofia surgiu com o crescimento da organização, no final da década de 1960, que exigiu maior cuidado na preparação de executivos, pois, para permitir a expansão da organização era necessário propiciar-se aos elementos recém guindados a posições executivas, a absorção de novos conhecimentos que os habilitasse ao desempenho eficiente de suas novas responsabilidades, permitindo o progresso da organização. Criaram-se assim os Programas de Formação de Executivos (PFE), com a finalidade de preparar jovens profissionais, recém egressos das escolas de administração, onde foram recrutados pela empresa, para ocuparem posições de chefia ou de assessoria de alto nível. Paralelamente foram desenvolvidos seminários para os executivos já em exercício, dando-se ênfase à Administração Geral e Financeira; posteriormente estendeu-se esse treinamento aos níveis

de gerência básica, através do Programa de Desenvolvimento de Supervisores.

Atualmente, a organização estuda um plano para o desenvolvimento sistemático integrado para seus executivos de alto nível, constituído de um programa geral e de um específico. O primeiro compreende temas ligados a técnicas gerenciais, independentemente do campo de especialidade onde elas se desenvolvem. O segundo refere-se a temas ligados a funções típicas da organização, de forma que os participantes tenham uma visão integrada e uniforme da empresa.

Há, evidentemente, outros exemplos de empresas que adotam uma política adequada de recursos humanos, fundamentando-se em seus programas de desenvolvimento de pessoal; apresentamos apenas algumas experiências sugestivas de empresas com moderna visão de recursos humanos.

IX - ALGUMAS SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O desenvolvimento de recursos humanos, quer na forma de desenvolvimento pessoal como profissional, é uma condição "sine qua non" para o desenvolvimento organizacional. Evidentemente, mais do que em qualquer outro país, em uma situação de procura de crescimento econômico, o desenvolvimento organizacional será condição absolutamente necessária para que as metas estabelecidas possam ser atingidas eficazmente. Por outro lado, será impossível o desenvolvimento das organizações sem o correspondente desenvolvimento de seus recursos humanos, o qual exige uma clara, precisa e expressa declaração da política de recursos humanos.

A maioria das empresas brasileiras são familiares, administradas total ou parcialmente, mas sempre predominantemente, por seus proprietários ou maiores acionistas. Desta forma, são poucas as que apresentam uma preocupação pela profissionalização de sua administração. Nestas condições, também não existe definição do papel do administrador de recursos humanos, que em geral, é um especialista em uma das áreas de um Departamento de Relações Industriais ou de um Departamento de Administração de Pessoal, que por longo tempo de serviço na organização ou de atividades profissionais, ascendeu à posição de Gerente de Recursos Humanos. Na grande maioria das vezes, ele próprio é carecedor de uma definição clara de seu papel, de suas responsabilidades, para as quais, evidentemente, não foi preparado.

Desta forma, para que se proponha um modelo de desenvolvimento de recursos humanos, mister se faz que, preliminarmente, se defina qual o papel do profissional de recursos humanos, o qual será

decorrência direta da política de recursos humanos que se conceituar.

Sem a definição exata do papel do administrador de recursos humanos, não se poderá acabar com o amadorismo e com a improvisação, ainda predominantes nessa área da administração, que é caracterizada pela adoção de "soluções" de emergência e superficiais, sem uma análise cuidadosa das consequências ou um planejamento prévio.

Sem essa definição continuará a existir cada vez mais a preocupação maior e preponderante com o aspecto instrumental, em detrimento do aspecto comportamental, que é a força propulsora do desenvolvimento de recursos humanos.

Existe atualmente amplos conhecimentos sobre o comportamento humano, bem como larga experiência acumulada sobre práticas de administração, que propiciam a utilização de sofisticados instrumentos de administração, como por exemplo, a computação eletrônica, que apesar de sua alta complexidade e elevado custo, é um brinquedo novo nas mãos de diretores e administradores de organizações que não se acham devidamente preparados para sua adequada utilização.

A estrutura humana, em toda a organização, deverá ser desenvolvida para se tornar apta a se utilizar adequadamente dos recursos que a moderna tecnologia e as ciências comportamentais colocaram a disposição das organizações.

É necessário que se conheça o emprego adequado de tais técnicas, bem como que se conte com uma estrutura de recursos humanos igualmente habilitada. Por esta razão, tão importantes quanto os programas de desenvolvimento de recursos humanos, deverão ser os programas de controle, "follow up" ou acompanhamento, que permitirão a sua adequação, correção e adaptação às condições peculiares da organiza-

ção, assim como a adoção das medidas complementares necessárias.

A adoção de um programa de desenvolvimento de recursos humanos, fundamentado em Política de Recursos Humanos bem definida e lastreado pelos recentes conhecimentos das ciências comportamentais, será um recurso extremamente útil para as empresas familiares que pretendam se transformar em empresas profissionais, possibilitando a mudança de uma cultura típica familiar para uma cultura profissional de empresa.

A Política de Recursos Humanos deverá ter como finalidade a manutenção da presença psicológica do indivíduo na organização pela utilização adequada de técnicas motivacionais, cabendo ao profissional de recursos humanos agir, não só como gerente de um departamento ou setor de assessoria aos demais da organização no que se refere aos recursos humanos, como principalmente atuar como "agente de mudança", no sentido de colaborar com o desenvolvimento organizacional, baseando-se nas conclusões tecnológicas recentes e na moderna ciência comportamental, mantendo-se em constante contacto com instituições educacionais da comunidade, bem como centros de pesquisas e outras organizações, a fim de se manter atualizado quanto às novas técnicas administrativas.

O escopo principal da Política de Recursos Humanos será a administração do conflito, o desenvolvimento da iniciativa e criatividade e o aumento do envolvimento do indivíduo.

O componente motivacional tem sido muito raramente objeto do interesse dos profissionais de recursos humanos, que concentram mais suas atenções nos aspectos técnicos, burocráticos e de controle da atividade de administração de recursos humanos. Desde Maslow e Herzberg muito se tem pesquisado, analisado e discutido a respeito

de fatores motivacionais, havendo a preocupação nos países industrializados, da melhor utilização das técnicas comportamentais para evitar a alienação do indivíduo, que muitas vezes só permanece na organização fisicamente, pois psicologicamente há muito que a deixou. Estes indivíduos apresentam, evidentemente, uma inércia muito baixa para permanecer na organização, bastando um pequeno impulso, uma pequena motivação, para que a deixem, levando consigo todo o "know-how" adquirido, todo o investimento realizado nele em treinamento, deixando um vazio que nem sempre será facilmente preenchido ou sem maiores ônus para a organização.

Para a realização das suas metas de crescimento ou expansão, a organização tem que contar com a presença física e psicológica de seus recursos humanos, com seu envolvimento, com o seu comprometimento com as metas organizacionais; enfim, tem que contar com sua participação.

Como poderá a organização aumentar a retenção dos seus recursos humanos? Como aumentar a tendência de seus empregados a se manterem na organização? A organização poderá reforçar as razões certas para que o pessoal permaneça nela. As razões certas significam uma combinação de satisfação pelo trabalho e condições ambientais que se harmonizam com os objetivos da organização. Por razões não certas pode-se entender aquelas que não são benéficas nem para o empregado nem para a organização. A maneira pela qual a organização pode reforçar as razões certas para o empregado permanecer nela é providenciar a existência de condições compatíveis com os valores do empregado para trabalhar e viver.

Se a gerência se preocupar em entender porque os empregados permanecem na organização, eles poderão agir no sentido de reforçar as razões certas e deixar de reforçar as razões erradas. São duas,

pois, as causas da retenção dos empregados: a satisfação pelo trabalho, referente a realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e outros fatores associados com a motivação do indivíduo em seu trabalho; e as pressões ambientais, dentro da organização, que incluem as regras de trabalho, instalações, pausas para café, benefícios, salários, etc.

O gráfico 25 abaixo mostra a relação entre a satisfação pelo trabalho e os fatores ambientais para quatro tipos de empregados e também explica as razões porque permanecem na empresa:

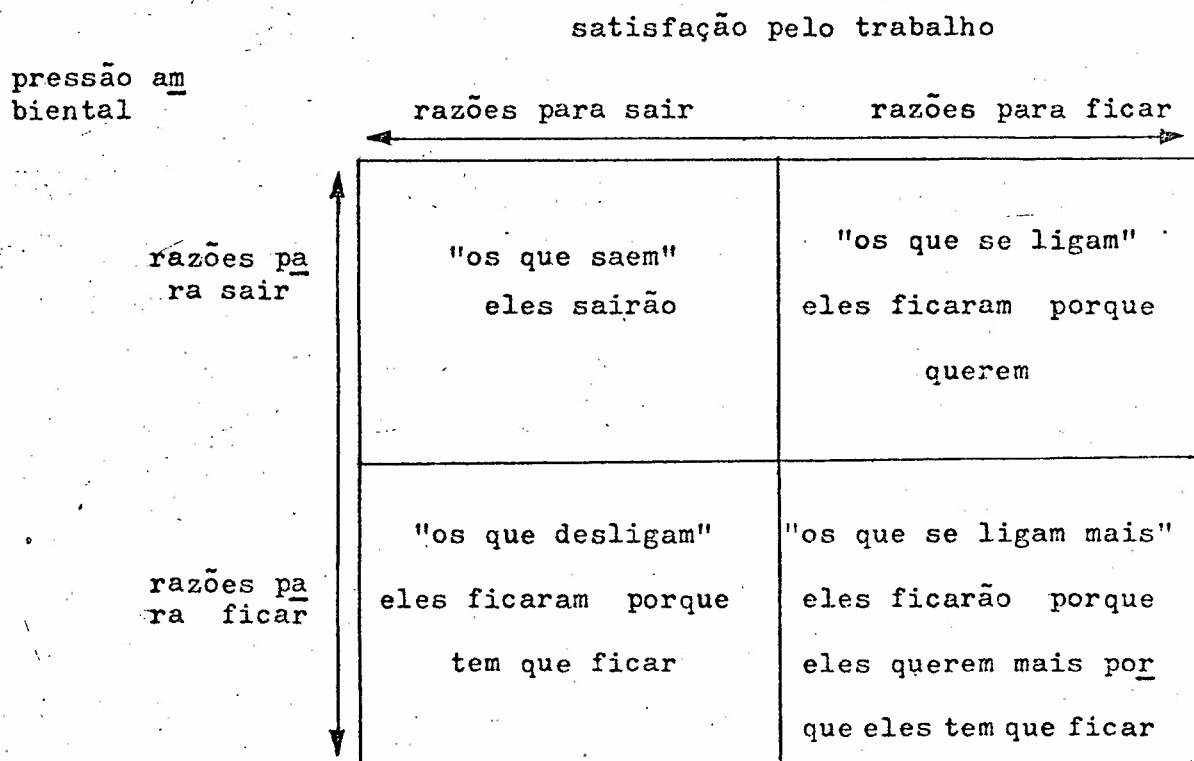


Gráfico 25

Uma das técnicas mais discutidas recentemente para motivação dos indivíduos nas organizações tem sido a do enriquecimento das funções, a ponto de se perguntar se não se trataria de nova moda .

Frederick Herzberg, que em seu artigo pioneiro "One more time: How do you motivate employees?", publicado na Harvard Business Review, de janeiro-fevereiro de 1968, no qual introduziu a idéia de enriquecimento das funções, voltou a tratar do assunto, publicando outro artigo "The wise old Turk", na Harvard Business Review, de setembro-outubro de 1974; "Quando Zorba, o Grego, foi perguntado se ele tinha uma mulher, ele respondeu: "Uma mulher, crianças, uma casa, toda a catástrofe!" E muitas organizações, tendo tentado muitas intervenções recentes das ciências comportamentais, têm também "a catástrofe toda". Mas não propriamente; está começando a parecer que a nova catástrofe que as organizações estão enfrentando é o enriquecimento das funções. Tentando esclarecer o assunto, publicou o quadro (gráfico 26) abaixo:

maiores contrastes entre concepções de enriquecimento de funções

concepção ortodoxa	concepção social de projeto de funções
a base é a psicologia individual (Teoria motivação-higiene)	a base é a psicologia do grupo, relações humanas, ou psicologia social
predominância das necessidades individuais de crescimento	a necessidade humana predominante é a aceitação social, envolvimento pessoal ou direitos políticos
relações humanas são fatores higiênicos	relações humanas são fatores motivadores
o objetivo prioritário é o crescimento do indivíduo	o objetivo prioritário é a eficiência do grupo
o método é a mudança individual da função	o método é o desenvolvimento do grupo, desenvolvimento da competência inter-pessoal ou introdução de estrutura de consultoria gerencial/política
a alteração do projeto da função precede a mudança do sistema social	a alteração do projeto da função segue-se à mudança do sistema social

concepção ortodoxa	concepção social de projeto de funções
o conteúdo da função é determinado. O sistema social é <u>inde</u> terminado	o conteúdo da função é <u>indetermina</u> do. O sistema social é determinado
o treinamento enfatiza a <u>compe</u> tência individual	o treinamento enfatiza a <u>competên</u> cia grupal
o talento decide quem treina e quem julga	ideologia decide quem treina e quem julga
a estrutura organizacional <u>pre</u> sente torna-se hierarquia para talento e responsabilidade <u>pes</u> soal mais do que hierarquia de controle	estrutura organizacional presente torna-se tomada de decisões <u>demo</u> -crática e desempenho de grupo

Qual das duas concepções é a mais recomendável? Novamente as opiniões divergirão. Herzberg afirma que o conhecimento de especialistas de ciências comportamentais é mais intelectual e que eles desconhecem a história da organização, como evoluíram os cargos, por esta razão recomenda que se consultem os "velhos turcos sábios" que existem em todas as organizações e que poderão contribuir construtivamente para a melhor solução para a organização.

—Estas duas colocações ressaltam o papel do especialista em recursos humanos como "agente de mudança", como catalisador dos recursos externos e internos à organização, que propiciarão a melhor solução para o desenvolvimento de recursos humanos.

Há uma enorme contribuição das ciências comportamentais a disposição da organização, para que promova o desenvolvimento de seus recursos humanos, mas sua adequada utilização para a real consequência das metas propostas deverá ser avaliada pelo especialista em recursos humanos.

Considerando a realidade das organizações empresariais brasileiras, bem como o tipo dos profissionais de recursos humanos preponderante, sugerem-se as seguintes medidas como premissas para o estabelecimento de um modelo de desenvolvimento de recursos humanos para organizações brasileiras, eis que, dada as características de individualidade das organizações, não seria cabível a propositura de modelo único, rígido, para toda e qualquer organização:

- através da Associação Brasileira de Administração de Pessoal, promover-se a aproximação dos profissionais de recursos humanos às escolas superiores de administração e universidade para que se assenhorem dos conhecimentos alcançados pelas ciências comportamentais e adquiram a noção exata do conceito de organização, de acordo com a moderna Teoria das Organizações, podendo, dessa forma, definir - se com clareza o "papel" do profissional de recursos humanos e uma política de desenvolvimento de recursos humanos;
- mediante contacto estreito com escolas superiores, universidades, centros de pesquisa, oficiais e particulares, desenvolver nos profissionais de recursos humanos a conscientização de seu papel social e fornecer-lhes informações e meios para atuarem em suas organizações como "agentes de mudança" colaborando com o desenvolvimento organizacional;
- incentivar, através da Associação Brasileira de Administração de Pessoal, a adequação dos currículos das Escolas Superiores de Administração, para que adotem a especialização por área de administração e em particular a de Administração Geral e Recursos Humanos;
- através da Associação Brasileira de Administração de Pessoal, desenvolver-se seminários junto ao corpo docente e discente das Faculdades de Ciências Comportamentais (Administração, Sociologia, Psicologia)

gia, Ciências Sociais, Direito, Serviço Social, Comunicações) no sentido da conscientização das perspectivas das ciências do comportamento aplicadas à Administração de Recursos Humanos em Organizações. Há atualmente uma visão quixotesca, romântica, de certas profissões, como a psicologia, por exemplo, que é vista pela maioria dos professores e, portanto, pelos seus alunos, como voltada unicamente para a atividade clínica, esquecendo-se que toda a sociedade é estruturada em organizações e que a atuação em organizações possibilitaria uma intervenção muito maior no fato social; o Serviço Social, embora haja um forte movimento no sentido de uma participação, de uma forma global, ainda é visto por muitos como uma atividade assistencial de casos; a Sociologia que procura formar pesquisadores, concentrando-se no aspecto macro-social, ignorando suas possibilidades dinâmicas e de atuação no grupo social, que é a organização, pelas possibilidades de participação no processo dos pequenos grupos que constituem as organizações; a Comunicação volta-se para o "marketing", propaganda e jornalismo, desconhecendo o fértil campo apresentado pelas comunicações nas organizações, como fator de integração dos recursos humanos, de sua promoção, realização, elevação do moral, permitindo-lhes uma efetiva participação;

- através de contatos entre escolas de administração, universidades e a Associação Brasileira de Administração de Pessoal, promover uma conscientização das metas de recursos humanos, adequadas à realidade brasileira, partindo do conhecimento de nossos recursos humanos o objetivo de nossas organizações, para que se estabeleçam políticas de recursos humanos adequadas a cada organização;

- estimular, através da Associação Brasileira de Administração de Pessoal, a participação de pesquisadores de universidades e escolas superiores, professores e alunos, de congressos nacionais de adminis-

tração de pessoal, a fim de ensejar a elevação do conhecimento científico sobre recursos humanos e incentivar a pesquisa;

- solicitar, através de incentivo promovido pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal, a participação de pesquisadores, professores e alunos de escolas superiores de administração em trabalhos específicos de consultoria a organizações que devem realizar projetos específicos na área de recursos humanos. No nº 21 de "Treinamento de Executivos", de setembro de 1975, nos é dado um exemplo da participação de universitários em trabalhos de consultoria: a empresa "Jensen-Curtis", fabricante de produtos médico-farmacêuticos encontrava-se com grande parte de seu estoque acumulando-se em 1974, tendo contratado os consultores mais afamados da Califórnia para reformular seu sistema de vendas. Embora não tivesse solucionado o problema de vendas, a firma de consultoria cobrou honorários de trinta mil dólares. Neste ano, 1974, a Jensen-Curtis chamou novamente pessoas de fora para resolverem o problema: a fórmula apresentada, programada para computador, custou apenas oitocentos dólares, entrando em funcionamento em outubro de 1975, com perspectivas de se economizar cento e oitenta mil dólares anuais em custos financeiros e equipamentos. Os honorários cobrados foram apenas duzentos dólares, pois a assessoria foi feita por quatro estudantes da Universidade da Califórnia, em Los Angeles;

- incentivar as organizações, através da Associação Brasileira de Administração de Pessoal, a aproveitar especialistas que atualmente se evadem para outras áreas de atividades, muitas vezes nem relacionadas com sua formação acadêmica. Há atualmente excelentes especialistas de recursos humanos que são engenheiros, sociólogos, historiadores, assistentes sociais, etc.

- desenvolver na Associação Brasileira de Administração de Pessoal um centro de pesquisa que se utilizaria de estudos de ciências comportamentais, sob a orientação de seus professores, para a realização de estudos visando a solução de problemas específicos de organizações, como por exemplo, a mudança de instalações industriais para outras comunidades, implantação de novos sistemas viários (Dersa , Metrô), instalações de novas fábricas; criação de sistemas de recursos humanos específicos, como plano de sugestões, jornal de empresa, etc.
- procurar incentivar, mediante prêmios, concedidos pela Associação Brasileira de Administração de Pessoal, Universidades e Governo (PNTE), a elaboração de trabalhos de pesquisa sobre recursos humanos; facilitar, através do mesmo meio, a publicação de obras, apoiar as revistas especializadas em recursos humanos, incentivando a criação de novas publicações;
- incentivar-se a participação de militantes nas várias áreas ligadas a recursos humanos, quer de organizações ou de estabelecimentos de ensino, na Associação Brasileira de Administração de Pessoal e outras associações regionais ou específicas, mediante a promoção de debates, palestras, conferências, painéis, concursos, etc.
- promover-se o estreitamento das relações entre a Associação Brasileira de Administração de Pessoal e o PNTE;
- incentivar a filiação à Associação Brasileira de Administração de Pessoal, as demais associações especializadas ou regionais, que congregam profissionais de recursos humanos.

X - CONCLUSÕES

Mediante uma análise das concepções contemporâneas da Teoria das Organizações, sob o aspecto do relacionamento da organização com seu meio ambiente, da influência da tecnologia sobre a estrutura das organizações, dentro da concepção sistêmica, verificando-se os vários trabalhos e pesquisas desenvolvidas sobre esse aspecto e as conclusões que seus autores chegaram, estudou-se a constituição e interação dos grupos nas organizações, condição do inter-relacionamento do indivíduo, bem como os conflitos decorrentes da divergência entre as necessidades do indivíduo e da organização.

Considerando que a organização é constituída de pessoas e que administrar é decidir, analisou-se a relação entre a tomada de decisões e a política de recursos humanos, para, finalmente, tecer-se considerações sobre os vários instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, colocados à disposição das organizações pelas recentes conclusões das ciências comportamentais e, a partir da realidade brasileira, analisada através de alguns casos concretos de desenvolvimento de recursos humanos no Brasil, propor-se algumas sugestões para a adoção de um modelo brasileiro de desenvolvimento de recursos humanos.

Parece não restar dúvida que uma preocupação mais metódica, mais científica da realidade humana das organizações e das técnicas de seu desenvolvimento, somente agora começa a surgir entre nós, apesar do trabalho pioneiro da Fundação Getúlio Vargas, fundando em 1954 a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, e mais recentemente da ação da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos criada a partir de 15 de dezembro de 1972, pelo Governo do Estado do

Rio Grande do Sul, e a partir de maio de 1973, pelos trabalhos do Programa Nacional de Treinamento de Executivos, da Secretaria do Planejamento e da Coordenação Geral da Presidência da República.

Em um País que procura cada vez mais acelerar e garantir o seu processo de crescimento econômico, a preocupação pelo desenvolvimento de recursos humanos é essencial. Nota-se, entretanto, que apesar de há algumas décadas ter-se iniciado nos Estados Unidos, estudos e pesquisas sobre aspectos motivacionais dos recursos humanos nas organizações, consideram-nos como a força propulsora do seu desenvolvimento, e portanto do desenvolvimento organizacional; no Brasil poucos e recentes têm sido os trabalhos e referências sobre esse importante aspecto do comportamento humano.

Através da ação direta do Governo Federal, em especial na atual gestão, que tem procurado frequente e insistentemente contato com os profissionais de recursos humanos para a colheita de sugestões e opiniões para a solução de graves problemas relacionados com recursos humanos em organizações, particularmente na área do Ministério do Trabalho, bem como pelo apoio que tem sido dado à ação extraordinária do Programa Nacional de Treinamento de Executivos, fica demonstrada a compreensão pelas autoridades da seriedade da situação do fator humano em organizações em expansão em um país em desenvolvimento.

As Universidades e Escolas Superiores de Administração, através de Cursos e Seminários que têm programado, também demonstram estar conscientes de sua importante e imprescindível participação no processo desenvolvimentista. Profissionais autônomos, pesquisadores, empresas prestadoras de serviços de consultoria também se acham presentes nas atividades de desenvolver recursos humanos, juntamente com várias organizações empresariais que, compreendendo sua responsabili-

dade, já tomaram a iniciativa de promover o aprimoramento de seus re cursos humanos para, através do desenvolvimento das organizações, co laborar com o desenvolvimento global do País.

Parece-nos, assim, que os elementos básicos para a compo-sição de um trabalho de cooperação, tendo como meta a capacitação, va lorização e desenvolvimento do Homem já existem. O que se torna neces sário é o estreitamento dos elos de ligação entre os vários componen- tes do processo, o desenvolvimento das comunicações, para permitir ' uma troca de experiências e informações mais intensiva, no sentido de aumentar a eficiência do processo desenvolvimentista, com a dedica ção de maior atenção para natureza do ser humano e na criação de re cursos motivacionais cada vez mais eficientes, buscando sempre mais o envolvimento da pessoa no processo produtivo, estimulando sua partici pação e comprometimento , para lhe proporcionar a auto-realização.

BIBLIOGRAFIALivros

- Argyris, Chris, Personalidade e Organização, Editora Renes, Rio de Janeiro
- Asch, Salomon E., Psicologia Social, Cia. Editora Nacional, São Paulo, 1960
- Blake, Robert R. e Mouton, Jane S., A Estruturação de uma Empresa Dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional Tipo Grid, Editora Edgard Blücher Ltda., São Paulo, 1972
- Blau, Peter M. e Scott, W. Richard, Organizações Formais, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1970
- Buckley, Walter, A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas, Editora Cultrix-Editora Universidade de São Paulo, São Paulo, 1971
- Drucker, Peter F., Prática de Administração de Empresas, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1962
- Gouldner, Alvin, Conflitos na Teoria de Weber, in Sociologia da Burocracia, Edmundo Campos, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971
- Haas, J. Eugene e Drabek, Thomas E., Complex Organizations - A Sociological Perspective, Mc Millan, New York, USA, 1973
- Hall, Richard H., O Conceito de Burocracia, in Sociologia da Burocracia, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971
- Herzberg, Frederik, The Motivation to Work, 2nd edition, John Willey & Sons, New York, USA, 1967
- Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth H., Psicologia para Administradores de Empresas, Editora Universidade de São Paulo, São Paulo, 1974

- Feldman, Julian e Kanter Herschel E., Organizational Decision Making, in Handbook of Organizations, James G. March, Rand Mc Nally, Chicago, USA, 1965
- Kepner, Charles H. e Tregoe, Benjamin B., O Administrador Racional, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1972
- Lawrence, Paul R. e Lorsch, Jay W., A Empresa e o Ambiente, Editora Vozes Ltda., Petrópolis, 1973
- Lawrence, Paul R. e Lorsch, Jay W., O Desenvolvimento Organizacional-Diagnóstico e Ação, Editora Edgard Blücher Ltda., São Paulo, 1972
- Likert, Rensis, A Organização Humana, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1975
- Lima, Lauro de Oliveira, Treinamento em Dinâmica de Grupo, no Lar, na Empresa e na Escola, Editora Vozes Ltda., Petrópolis, 1969
- March, J. G. e Simon, H.A., Teoria das Organizações, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1970
- Mac Gregor, Douglas, Os Aspectos Humanos da Empresa, Livraria Editora Clássica, Lisboa, Portugal, 1970
- Merton, Robert K., Estrutura Burocrática e Personalidade, in Sociologia da Burocracia, Edmundo Campos, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971
- Motta, Fernando C. Prestes, Teoria Geral da Administração - Uma Introdução, Editora Pioneira, São Paulo, 1974
- Odiorne, George S., Administracion de Personal por Objetivos, Editorial Diana, Mexico, Mexico, 1974
- Perrow, Charles, Complex Organizations: A Critical Essay, Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill., USA, 1972
- Perrow, Charles, Análise Organizacional, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1972

Reddin, W. J., Eficácia Gerencial, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1975

Schein, Edward H., A Psicologia na Organização, Livraria Clássica Editora, Lisboa, Portugal, 1968

Simon, Herbert A., A Capacidade de Decisão e Liderança, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1972

Tannenbaun, Arnald, Psicologia Social da Organização do Trabalho, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1973

Woodward, Joan, Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, London, England, 1965

Publicações Diversas e Periódicos

Seminário sobre Desenvolvimento Organizacional, Leonel Caraciki, Lin
dóia, São Paulo, agosto, 1973

Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro:

RAE, volume 15, nº 6, nov/dez-1975

RAE, volume 16, nº 1, jan/fev-1976

RAE, volume 16, nº 2, mar/abr-1976

Administrative Science Quaterly, Graduate School of Business and
Public Administration, Cornell University, Ithaca, NY, USA:

ASQ, vol. 3, dez.1957

ASQ, vol.18, jun.1973

ASQ, vol.13, jun.1968

ASQ, vol.14, sept.1969

ASQ, vol. 8, dec.1963

Revista dos Recursos Humanos na Empresa: RI - Associação Brasileira
de Administração de Pessoal, São Paulo :

RI - nº 8 - nov/dez.1973

Órgão Divulgador de Relações Industriais - ODRI - Masapa, Seleção
Profissional e Representações Comerciais Ltda, São Paulo:

ODRI, nº 120, abril-1976

Debates Sociais, Suplemento nº 7, dez.1972, Centro Brasileiro de Cooperaçã o e Intercâmbio de Serviços Sociais, Rio de Janeiro

Administração de Pessoal e as Ciências Sociais, monografia, Leonel Caraciki, V Congresso Brasileiro de Administração de Pessoal, Associação Brasileira de Administração de Pessoal, 1972

Metodologia para Mudança Através do Desenvolvimento de Gerência, monografia de Marcos Pontual e Gustavo Boog, no VI Congresso Nacional de Administração de Pessoal, Salvador, 1973

Harvard Business Review, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, USA:

HBR, jan.fev., 1968

HBR, set.out., 1974

Treinamento de Executivos, Secretaria do Planejamento da Presidência da República, Rio de Janeiro:

nº 1, jan.1974

nº 3, mar.1974

nº 6, jul.1974

nº 8, ago.1974

nº18, jun.1975

nº21, set.1975

O Exêcutivo - Direção de Recursos Humanos e Sistemas Administrativos, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, Secretaria de Coordenação e Planejamento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre:

nº 4, out.nov.dez .1974

nº 5, jan.fev.mar. 1975

nº 6, set.out. 1975

Praxis - Ceplon Editorial e Publicidade - Rio de Janeiro, nº 3, ago. set.1972