

Teoria organizacional: dogmática ou ideologia?

Sumário. *Introdução. A Condição humana na teoria da organização clássica e neoclássica. A Condição humana na abordagem das ciências comportamentais à teoria da organização. Implicações de uma teoria organizacional comportamentalista. Da necessidade de delimitação nas organizações.*

Introdução

Assume-se aqui, inicialmente, que todo corpo teórico que tencione refletir a vida humana individual ou associada deve necessariamente contemplar questões fundamentais sobre a natureza e a condição humana. Na medida em que o pensamento administrativo convencional ambiciona se constituir em corpo teórico deste tipo, através de uma 'teoria de organizações' supõe-se que tais questões sejam explicitamente tratadas. Na literatura administrativa, porém, isto não ocorre. Ela tem-se limitado a aceitar criticamente determinados modelos de homem como ponto de partida de seus exercícios teóricos. Esta falha em examinar e articular seu entendimento da condição humana prejudica o *status científico* da literatura organizacional, bem como ameaça reduzi-la à condição de ideologia.

O presente trabalho constitui tentativa de explicitar uma visão do homem implícita no pensamento administrativo clássico e neoclássico. Esta visão emergiu da tentativa de se preencherem os critérios que então caracterizavam um discurso teórico como científico.

Os requisitos para uma teoria científica da ad-

ministração necessitam, entretanto, ser repensados face aos diferentes tipos de problemas que estão a exigir a atenção dos teóricos organizacionais contemporâneos. Para tanto, é imperativo que as visões do homem, da sociedade e da ciência, implícitas no discurso administrativo, sejam descobertas e revistas

A Condição humana na teoria da organização clássica e neoclássica

O estudo sistemático da administração é fenômeno do fim do século dezanove, início do século vinte. Aparece intimamente vinculado ao rápido processo de industrialização e ao triunfo do sistema de mercado não só como matriz da atividade econômica, mas também como arcabouço ético ao qual se amoldam comportamentos individuais e coletivos (Polanyi, 1975).

A Teoria da Administração nasce, nesse contexto, estimulada pela necessidade de as organizações economicistas se consolidarem como microsistemas sociais constitutivos da espinha dorsal de uma sociedade industrial em expansão.

É significativo, pois, que os administradores tenham precedido às teorias da administração. Não causa espécie, por isso, o fato de que a teoria administrativa clássica tenha sido escrita por executivos e administradores de organizações que, já em fins do século dezanove, haviam se tornado atores dominantes de uma sociedade industrial de mercado. A necessidade de um conjunto sistemático de idéias que orientasse a prática organizacional era cada vez mais sentida.

Organizações proliferavam e atingiam novos níveis de complexidade. Conhecimento sistemático, que fosse relevante para a condição operacional dessas organizações, praticamente inexistia. Partindo quase do nada, baseados tão-só em sua experiência pessoal e bom senso, os primeiros administradores preocuparam-se em construir os princípios necessários a uma melhor manipulação das funções administrativas. A emergência de uma literatura foi, portanto, em essência, um ato visceral de necessidade e não de reflexão.

A origem gerencial da maioria dos administrativistas da primeira geração influenciou profundamente o tipo de questões por eles suscitadas. Sua visão da organização era a de uma entidade que compreendia tecnologia, tarefas e seres humanos em combinações diversas. Esses três elementos eram considerados partes inter-relacionadas de u'a máquina e, como tal, deveriam ser fiscalizados e coordenados de forma a assegurar perfeito funcionamento. Para os administrativistas pioneiros o homem consistia em mais um fator de produção ou, tão-só, em instrumento de realização do objetivo básico de mecanizar o *output* organizacional.

Nem todos os teóricos administrativos clássicos, porém, eram profissionais da administração. Desta forma, o elemento biográfico por si só não é suficiente para explicar a preponderância de preocupações instrumentais nesse estágio inicial da teoria da organização. Pensadores como Luther Gulick e Elton Mayo compartilhavam daquele interesse instrumental dos seus colegas profissionais, praticantes da administração. Uma pista para esclarecer a razão pela qual essa comunhão de pontos de vista se tornou possível pode, talvez, ser buscada no clima de opinião prevalecente na ciência social da época. O cientificismo, isto é, a crença no modelo das ciências físicas como o exclusivo determinante da confiabilidade do conhecimento era o elemento principal deste clima de opinião. Outro elemento, também básico neste contexto, era o arcabouço ético utilitarista característico da sociedade de mercado. Aliás, o cientificismo, como filosofia da ciência, e o conceito utilitarista do homem e da sociedade remontam ao século dezessete e emergem de forma especial no trabalho de Francis Bacon e Thomas Hobbes. Ambos os temas foram sublinhados pelo *Iluminismo* francês do século dezoito e eram caros ao movimento positivista do século dezenove, bem como ao positivismo lógico do século vinte.

A aceitação ampla, pelos cientistas sociais, de uma visão de mundo utilitarista gerou um tipo de teoria social que legitima a sociedade industrial e considera o perfil psicológico necessário à viabilização dessa sociedade como equivalente à natureza humana.

Se devido à sua exclusiva preocupação com o lado técnico da organização, ou se devido à aderência irrestrita e acrítica das forças intelectuais e sócio-econômicas da época, o fato é que os fundadores dos estudos organizacionais postaram-se diante das organizações com a atitude característica dos crenes. A produtividade industrial desejada só poderia ser atingida através do perfeito funcionamento dessas novas unidades de trabalho: as organizações de natureza econômica. Assim sendo, a visão dos primeiros cientistas organizacionais estava confinada às organizações econômicas e comprometida com os requisitos funcionais da produtividade.

Na medida em que propunham esta visão organizacional, os pioneiros da teoria organizacional estavam meramente refletindo o modelo econômico do homem. É também significativo que a busca por uma ciência da administração era desenvolvida dentro dos limites de um quadro de referências científicas. Os administrativistas da primeira geração, em virtude de seu instrumental teórico e interesses, também não estavam em posição de questionar a matriz mecanicista tão influente naquela época.

O que se quer apontar aqui é que qualquer corpo sistemático de conhecimento que trate do fenômeno organizacional não pode evitar suposições básicas sobre o homem e sobre a natureza da investigação científica. A teoria organizacional clássica serve como um bom exemplo. Nela encontram-se freqüentes referências ao homem como um ser calculista, racional, egoísta, utilitarista, competitivo, manipulativo e operacional (Ramos, 1977: 242). Esses pressupostos sustentam o argumento de que o homem precisa de severo controle e disciplina para que se assegure de que seu comportamento não confronte as prioridades organizacionais. Os clássicos acreditavam que, através de controles e incentivos adequados, pode-se conduzir o indivíduo a visualizar os seus interesses e os da organização como coincidentes. Aliás, esta era a essência do apelo de Taylor a uma 'revolução mental'.

É chegado o momento de se tratar com atenção a escola de pensamento administrativo que se convencionou chamar de 'Relações Humanas'. Evidentemente, Mayo e seus associados deram contribuição significativa aos estudos organizacionais, na medida em que transcenderam a orientação estritamente economicista do chamado 'grupo da administração científica'. Um estudo mais detido, porém, revela que as célebres pesquisas de Hawthorne resultaram, antes de mais nada, no preenchimento de alguns vazios do *taylorismo*, nunca se constituindo em contestação, baseada num diferente conjunto de suposições e valores, à corrente da administração científica. A escola de 'Relações Humanas' identificava-se com a gerência das organiza-

ções e tentava contribuir para seu sucesso ao propor técnicas capazes de superar situações de conflito. Também se pensava que havia sido encontrada melhor forma de aumentar o nível de satisfação dos empregados, e com isto o nível de produtividade, através da satisfação das necessidades psicossociais de um homem concebido como um ser essencialmente reativo. A escola de 'Relações Humanas' evidenciou, simplesmente, a existência de uma dimensão social a influenciar o comportamento de empregados fundamentalmente calculistas.

A forte influência que os conceitos contemporâneos do homem exerceram nas escolas de Administração Científica e de Relações Humanas só encontrou paralelo no impacto que os conceitos contemporâneos de ciência causaram no pensamento administrativo. Ambas as escolas manifestaram sensibilidade a tal impacto através do respeito demonstrado pelo modelo das ciências físicas, pela sua busca por princípios universais, pela subscrição de um conceito tosco de validação empírica e pela preocupação com formulações estritamente operacionais. O esforço feito pela escola de 'Relações Humanas' em trazer a psicologia empírica ao estudo das organizações foi especialmente significativo na medida em que se estabeleceram as bases para a abordagem posterior e mais sofisticada da ciência comportamental à teoria organizacional.

Apesar da ingenuidade que, em retrospectiva, pode ser atribuída à maneira pela qual os primeiros teóricos da organização aceitaram passivamente os valores dominantes de sua época, há que se observar que esta aceitação é compreensível dado o *background* e a agenda desses administrativistas pioneiros. Afinal, não tinham muitos motivos para duvidar da universalidade dos pontos de vista que haviam internalizado. Senão, veja-se: no início deste século a visão mecanicista do homem informava influentes posturas intelectuais (não se tratava de uma maneira de descrever a natureza humana restrita apenas a um pequeno círculo de pensadores); a crença em uma inata tendência possessiva do homem era, por outro lado, mais uma ideologia a determinar o entendimento que o indivíduo médio tinha de si mesmo; entre o *ethos* do mercado, articulado como visão do mundo por inúmeros escritores, e a estrutura sócio-econômica da incipiente sociedade industrial, existia uma relação simbiótica: o primeiro provia com legitimação histórico-filosófica a estrutura, declarando-a absolutamente compatível com a substância mesma do homem; e a intrincada rede de interações humanas, geradas pela expansão do arcabouço industrial-mercadológico, tendia a gerar credibilidade para o conceito utilitário do homem e da sociedade.

No final do século, quando parecia não haver

nenhuma alternativa séria à ontologia *neo-hobbesiana* então prevalecente, qualquer oposição a ela teria sofrido sérias críticas, eis que a visão do homem como um ser por natureza ganancioso e aquisitivo fornecia a roupagem filosófica necessária às transformações sociais que estivessem em curso. McPherson (1972: 54) categoriza de forma clara essa conceituação do homem através da expressão 'individualismo possessivo'. O individualismo possessivo é o conceito que caracteriza a natureza humana na sociedade de mercado. o individualista possessivo é uma criatura altamente competitiva que busca transferir para si algo de que os outros têm. Preocupa-se constantemente em superar seu sentimento de privação relativa. Era essencial, pois, descrever o homem desta maneira para que a economia de mercado prosperasse e a expansão industrial se efetivasse. É natural, portanto, que os pioneiros do pensamento administrativo não questionassem as verdades consensuais do seu universo. Devido a suas preocupações com questões operacionais (distantes por conseguinte das disputas filosóficas), era mais do que razoável que os fundadores dos estudos administrativos adotassem como base de suas idéias o *ethos* utilitarista de seu tempo.

Na medida em que, guiados pela sua experiência imediata com organizações industriais, os teóricos administrativos pioneiros tiveram a oportunidade de observar casos de comportamento individual que confirmavam sua concepção de uma natureza humana essencialmente gananciosa e infinitamente aquisitiva. Entretanto, esses comportamentos resolviam muito mais a composição da força de trabalho e o *status* do trabalhador na organização do que uma matriz originária da natureza humana. Nas primeiras duas décadas deste século, muito dos trabalhadores em países industrializados eram imigrantes com a preocupação primária de melhorar seus ganhos econômicos, ainda que para isto tivessem que se sujeitar a serem tratados como máquinas. A ausência de um movimento sindicalista forte exigia que cada trabalhador tratasse de seus próprios interesses, fato este que fortalecia a posição dos administradores ou gerentes nas relações industriais.

O comportamento típico de um trabalhador médio, preocupado com a sobrevivência, parecia se adequar às pressuposições apriorísticas dos administrativistas clássicos.

Há também que se levar em conta que a aurora do pensamento administrativo surgiu numa época em que as organizações economistas apresentavam impressionantes êxitos e eram vistas como o arranjo de trabalho mais eficiente e produtivo. A produção em massa e economias de escala relacionavam-se diretamente com precisão e capacidade empresarial. Os fatores de produção, incluín-

do o trabalho, deviam ser articulados de sorte a servir no molde organizacional e processados de maneira a gerar o produto desejado. A administração deste novo aparato de produção evidentemente não podia dar atenção aos custos humanos envolvidos em tal processo produtivo. A fascinação pela eficiência e a abundância, que subitamente se tornou possível com a revolução organizacional, eclipsaram qualquer preocupação com os efeitos a longo prazo na sociedade e na psicologia da organização humana.

É importante notar que ao sucesso sem precedentes das organizações correspondia o êxito ímpar de uma ordem industrial da qual essas mesmas organizações eram partes integrantes. Nos Estados Unidos (o verdadeiro berço da teoria organizacional), as primeiras três décadas deste século foram um período de expansão e consolidação industrial. O industrialismo era amplamente considerado como testemunho de superioridade da sociedade ocidental sobre outras partes do mundo, ainda agrárias. O dinamismo e a vitalidade da nova ordem conduziram à sistemática incorporação de um número cada vez maior de aspectos da vida individual e coletiva no arcabouço de valor insito às relações de mercado.

A violência e a rapidez com que o industrialismo se impôs diminuiu consideravelmente a habilidade dos que presenciavam esse processo em identificar algumas de suas conseqüências negativas. A abundância gerada pela sociedade de mercado esvaziava qualquer tentativa de se pensar criticamente sobre ela. Com exceção de alguns pensadores europeus, os participantes na nova ordem estavam mais preocupados com sua consolidação do que em averiguar o preço que ela exigia da humanidade.

John Ruskin (1967), por exemplo, foi um dos poucos a oferecer penetrante crítica da nova ordem e a tentar iluminar o seu lado negativo. Preocupações com temas como alienação, anomia e perda da individualidade passaram a merecer a mesma atenção só muito mais tarde. A preocupação fundamental à época consistia em superar a escassez. Neste contexto, o foco das análises administrativo-organizacionais concentrava-se apenas na face otimista de uma civilização que gravitava em torno do 'mundo dos negócios'. Uma vez que organizações complexas eram de significância estratégica para a produtividade industrial, o pensamento administrativo de então comungava da mesma visão 'negocial' do mundo.

Foi precisamente esta identificação com uma visão do mundo que não encontrava nenhuma resistência séria que tornou possível aos teóricos organizacionais da época aspirar por uma ciência da administração construída através da observância das re-

gras gerais válidas para pesquisas ou investigações sistemáticas. As organizações eram reconhecidamente sistemas instrumentais internacionais, que operavam sob normas de eficiência e economia. Como tal, nada que esses sistemas exigiam de seus componentes se considerava impropriedade. Todos os ajustamentos que os indivíduos tinham que fazer para assegurar a disciplina e controle adequados eram tidos como absolutamente consistentes com a verdadeira natureza humana, e os benefícios esperados, supunha-se, de longe superariam custos eventuais.

Em síntese, os primeiros administrativistas estavam seriamente engajados no desenvolvimento da nova ciência que ajudaria na obtenção de níveis de produtividade mais elevados.

As mesmas razões que dificultaram aos teóricos organizacionais clássicos perspectivar um universo para além dos limites de sua era também repercutiam na visão dos neoclássicos. Não há dúvida de que Chester Barnard e Herbert Simon demonstram um nível de consciência sobre as complexidades a serem enfrentadas pela teoria organizacional jamais atingido por seus predecessores. Essa consciência ressoava em seus esforços de alçar as fronteiras do pensamento administrativo a novos platôs de refinamento, consistência e relevância. Inesquecível avanço conceitual e operacional pôde ser atingido através da introdução de temáticas novas: comunicação organizacional, requisitos para uma efetiva relação de autoridade, as zonas de indiferença do trabalhador, o papel estratégico do processo decisório, os limites da racionalidade e o poliocentrismo dos objetivos organizacionais (Barnard, 1971; Simon, 1976).

Barnard e Simon estavam numa posição melhor para questionar variáveis específicas do pensamento clássico. Permaneciam, porém, dentro do mesmo arcabouço de valor no qual se movimentaram os primeiros administrativistas. Ambos, na verdade, parecem sugerir que seus predecessores falharam na tentativa de construir um corpo de conhecimento que pudesse efetivamente viabilizar aquele arcabouço de valor. Veja-se a esse respeito as críticas de Simon à concepção que os clássicos tinham de ciência, princípios e racionalidade humana. Observe-se, todavia, que essa crítica foi eliciada pelo esforço em direção a um cientificismo mais puro, através de uma observância formal aos ditames metodológicos do positivismo lógico. Simon é considerado o teorista que desafiou e alterou com sucesso o pensamento organizacional. Isto, contudo, torna-se apenas parcialmente verdadeiro no momento em que se especifica a natureza e o escopo do desafio lançado por Simon à ciência administrativa. Herbert Simon jamais questionou os fundamentos do pensamento clássico, mas apenas a habilidade desse

pensamento em cumprir sua própria agenda. A concepção de um homem infinitamente aquisitivo por natureza e o modelo das ciências naturais permanecem como presunções intocáveis no 'comportamento administrativo'.

Para Barnard e Simon, a evidência dos comportamentos individuais apontava inexoravelmente para uma natureza humana infinitamente aquisitiva. O comportamento do homem, dizia-se, era influenciado pelas co-variáveis estímulo-contribuição e o cálculo das conseqüências (intrínsecas às relações de troca) era visto como o elemento capaz de aglutinar os indivíduos e ligá-los à organização. Não permanecia nenhuma dúvida sobre qual das partes é mais importante na relação entre o homem e a organização. A última engolfa a primeira numa rede de dominação sustentada por intenso endoutrinamento (Barnard, 1971: 233). As organizações têm, nesse contexto, personalidade própria que submete e conforma as personalidades individuais. Afinal, organizações formais representam um nível de racionalidade inatingível por indivíduos...

Os pensadores neoclássicos não podiam ter questionado seriamente os fundamentos ontológicos do pensamento administrativo clássico, ou mesmo a tarefa puramente funcional dos estudos administrativos, tal como foi estipulada pelos clássicos. O contexto intelectual e sócio-econômico que influenciou os primeiros administrativistas ainda prevalecia quando os neoclássicos deram sua contribuição. O positivismo lógico e a preocupação com a necessidade de se seguir o modelo das ciências físicas na pesquisa social dificilmente poderiam merecer reparos dos cientistas sociais. As organizações eram admiradas pela sua capacidade produtiva e a sociedade industrial continuava com sua metamorfose em direção a estágios mais avançados com muita autoconfiança e crescente fé em sua finalidade histórica. Qualquer corrente intelectual não alinhada ao cientificismo e ao *ethos* do mercado teria pouca ou nenhuma chance de aceitação. O grande desafio à teoria organizacional era ser mais rigorosamente científica, de acordo com os padrões de cientificidade da época, e isto significa melhor aderência a um conceito mecanístico do homem.

A maioria dos principais trabalhos associados com a fase neoclássica do pensamento administrativo estavam prontos por volta de 1950. Essa data marca o fim de um tempo em que era possível para os teóricos administrativos legitimar a dominação organizacional e buscar construir proposições teóricas, bem como estratégias motivacionais, capazes de ajudar as organizações a conformar o indivíduo às suas imagens. Marca também essa data o fim de uma fase em que o conformismo e a mera operacionalidade eram os pontos de partida para o

corpo de conhecimentos que lidava com organizações. Emergentes dissonâncias de comportamento organizacional, já começavam então a dificultar a defesa dos pressupostos sobre os quais a psicologia mecanística da teoria administrativa convencional se baseava.

O fim da fase neoclássica da teoria organizacional é um marco significativo na evolução do pensamento organizacional, eis que assinala uma mudança significativa nas relações entre a teoria e as prementes questões que emanavam do seu universo fenomênico. Na primeira metade do século, os estudos organizacionais extraíam seus pressupostos de determinadas visões do mundo e modos de pensar, bem como se desenvolviam em harmonia com as idéias e eventos característicos da época. Fissuras, porém, começam rapidamente a ocorrer nesse universo. Velhas crenças cambalearam. De súbito, tomou-se consciência que a ética industrial-organizacional é restritiva e ameaça reduzir o homem à mera extensão funcional de um complexo maquinário impessoal. Cientificismo, positivismo e empiricismo foram alvos de pesados ataques e acusados de desconsiderar dimensões valiosas da experiência humana sob o pretexto de que não eram essas dimensões possíveis de estrita quantificação e mensuração. Alguns teóricos organizacionais mais bizarros ousaram, inclusive, anunciar o declínio da ética protestante e revisionisticamente passaram a descrever o homem organizacional como alienado, manipulado, exaurido e vazio (Whyte, 1956). Os problemas humanos, intrínsecos ao processo de industrialização, vieram à tona. Abrangiam aspectos os mais variados, tais como a ruptura da família, a erosão das bases tradicionais da comunidade, deterioração da qualidade de vida (especialmente em áreas urbanas) e o desperdício resultante de um insaciável consumismo. Havia, também, a ameaça de uma sociedade dominada pela tecnologia, onde pressões no sentido de padronização e conformismo faziam periclitar a individualidade. Pela primeira vez descobriu-se que os recursos eram esgotáveis, a natureza, poluível, o indivíduo, despersonalizado e a multidão, solitária (Slater, 1976; Riesman, 1961). Um crescente senso de crise afastou antigas certezas.

O desafio era demasiadamente grande para que os teóricos organizacionais não respondessem. E a resposta começou a aparecer a partir da metade dos anos cinqüenta. Essa resposta tem tomado muitas formas e coberto aspectos estruturais e humanos do fenômeno organizacional. Organizações matriciais, administração por objetivos, organizações não-hierárquicas, desenvolvimento organizacional e a abordagem humanística são alguns dos termos que emergiram com essa resposta. Entretanto, três décadas depois de iniciar uma resposta ao novo desa-

fiu, a teoria organizacional ainda não superou os preconceitos característicos de seus anos de formação. De fato, muitas das soluções oferecidas pela literatura contemporânea ao problema da crescente tensão entre o homem e as organizações complexas são por demais simplistas. Se esta situação não for corrigida, a teoria organizacional está ameaçada de degenerar numa dogmática que sustenta o domínio da organização sobre o indivíduo.

A condição humana na abordagem das ciências comportamentais à teoria da organização

A abordagem da ciência comportamental à teoria da administração caracteriza-se, de uma forma geral, como um esforço no sentido de facilitar a adaptação das organizações às mudanças ambientais violentas. Parte-se do argumento de que tais adaptações ou ajustes são hoje requisitos de sobrevivência e de que eficiência e eficácia podem ser aumentadas através de uma preocupação genuína com o elemento humano da administração.

Os teóricos organizacionais de orientação comportamentalista parecem ter reconhecido a importância dos conceitos que se têm sobre o homem na direção e substância dos estudos administrativos. Estes teóricos têm criticado seus colegas mais antigos por adotar uma visão negativa do homem. Clamam, pois, por perspectiva que realce os aspectos mais positivos da natureza humana, em especial o potencial de autodireção que o homem detém. A noção de uma 'hierarquia de necessidades', de Abraham Maslow, e a 'Teoria Y', de Douglas McGregor, refletem consciência clara de que a mudança de foco na teoria organizacional deve-se fundar numa diferente postura com relação ao homem.

Os temas sugeridos por Maslow e McGregor foram perseguidos por uma multitude de outros autores tais como Chris Argyris, Warren Bennis e Edgar Schein. Argyris trabalha muito com o conceito de competência interpessoal, ao passo que Bennis enfatiza a noção de saúde organizacional e Schein argumenta que o homem deve ser entendido como um ser complexo, cujas necessidades vão desde as mais básicas até as associativas e psicoexistenciais. Estes três nomes supracitados são centrais à corrente do Desenvolvimento Organizacional, a qual atraiu tantos outros teóricos e práticos na busca da melhoria do ambiente humano na organização.

Na esteira da influência da ciência do comportamento na organização surgiram as *communication-centred interventions* bem como as *process-oriented awareness strategies*. Técnicas de laboratório e *sensitivity training* ganharam importância ao ofere-

cer a possibilidade de os empregados participarem totalmente em organizações sempre descritas como 'dinâmicas' ou 'auto-renováveis' ou, ainda, em 'constante mudança'.

Embora reconhecendo a existência de muitas variações na abordagem comportamentalista à teoria da organização, é possível distinguir um conjunto de temas que são comuns aos membros dessa escola. É digno de nota o fato de que a maioria desses temas centra-se no indivíduo e na sua relação com a organização, bem como na lógica inquisitiva através da qual o conhecimento relativo àqueles dois primeiros temas é gerado. Veja-se, por exemplo, que ao contrário do que os cientistas organizacionais pré-comportamentalistas acreditavam, os adeptos das ciências comportamentais afirmam ser o homem criativo, dinâmico, ousado e ansioso pela auto-realização.

É surpreendente, contudo, que, apesar da importância que outorgam ao conceito de auto-realismo, os teóricos organizacionais comportamentalistas não ofereçam qualquer explicação formal de 'auto-realização'. Sugerem, é verdade, que a ocorrência de 'auto-realização' em organizações complexas é possível e desejável. É nesta linha de pensar que deve ser entendido o lamento da assim chamada escola humanista de que o tipo de teoria organizacional do passado não desse lugar a considerações sobre uma tendência humana tão importante quanto esta da 'auto-realização'. Nesse contexto, entende-se bem por que a tarefa imediata do administrativista seria a de construir matrizes teóricas capazes de acomodar a busca do homem pela auto-realização em confins organizacionais (Robert Tanenbaum e Sheidon A. Davis, 1969).

Tal tarefa, assim definida, implica na aceitação de importante pressuposto, qual seja: a organização é a arena adequada para a auto-realização. Os comportamentalistas não encontram razão alguma pela qual o amplo potencial de crescimento e realização humana não possa se desdobrar no bojo de uma organização. Reconhece-se, sem dúvida, que organizações específicas possam ter restrições estruturais ou comportamentais que impeçam o crescimento individual. Mas o desafio que os comportamentalistas afirmam estar enfrentando é exatamente o de diminuir e mesmo acabar com tais restrições. O homem comum, dizem eles, deseja envolver a totalidade de seu ser na organização. Este desejo deve ser encorajado dado o papel cêntrico do fenômeno organizacional na sociedade moderna.

Atente-se, porém, avisam os comportamentalistas, para o fato de que o fracasso institucional em possibilitar aos indivíduos sua auto-realização na organização conduz a reações doentias, tais como distanciamento, apatia e alienação. As organiza-

ções, afirmam eles, desperdiçam desavisadamente importantes porções de energia humana disponível.

Para os comportamentalistas, a culpa pela alienação e a inabilidade institucional que impede o crescimento individual são fundamentalmente atribuídas à hierarquia. Se por muito tempo a hierarquia foi a pedra angular das principais escolas de *design* organizacional, tornou-se, a partir do enfoque dado pela ciência social comportamental, um tipo de arranjo paquidérmico que impede a livre comunicação entre seres humanos maduros e cria sentimentos de competitividade, insegurança e ambição. Para piorar as coisas, a hierarquia é inadequada para enfrentar um mundo turbulento e em constante mudança. As normas de eficiência e eficácia não podem mais ser viabilizadas através de estruturas convencionais, eis que requerem estruturas não-hierárquicas, horizontais, fluídicas e temporárias. A deposição da hierarquia como categoria-mãe do desenho organizacional conduz, segundo os teóricos organizacionais comportamentalistas, a um novo tipo de organização, onde a disponibilidade individual, confiança, autenticidade e realização prevalecerão e contribuirão positivamente para a consecução dos objetivos organizacionais. Uma vez que se remova o tipo de estrutura causadora de alienação, altos níveis de envolvimento e auto-estima são gerados nos funcionários ou empregados, contribuindo, assim, para que eles se sintam vinculados à organização.

O indivíduo que é capaz de se realizar num contexto organizacional é percebido pelos comportamentalistas como um inter-relacionado complexo motivacional. O problema da teoria administrativa convencional, dizem eles, está em sua visão de motivação humana restrita a incentivos da natureza econômica. Os esforços de pesquisa da ciência comportamental podem conduzir a novos canais de motivação nunca antes compreendidos. Associadas, por exemplo, de forma íntima à recentemente descoberta necessidade de auto-realização, estão as necessidades de ascensão, aprovação e de recompensas psíquicas pelo trabalho realizado. Na medida em que a área dentro da qual presume-se que a motivação humana ocorra é interpretada em termos de preferências sociais institucionalmente induzidas e individualmente internalizadas. Normas sociais, relações de troca e campos de força são, nesse contexto, apresentados como um exaustivo arcabouço explanatório da conduta humana (French, 1973: 48).

Os comportamentalistas argumentam ainda que é possível e desejável aumentar a motivação dos empregados. Isto pode ser feito através de treinamento e de oportunidades de aprendizagem que ensinam os participantes a valorizar a lutar por índices altos de produtividade e realização. Entretanto, para

que o treinamento motivacional atinja seus objetivos, é necessário que se fundamente na necessidade de maximizar a adequação entre o indivíduo e a organização, pois de outra forma pode conduzir à insatisfação. Isto implica um esforço para não conduzir programas motivacionais em áreas que estejam além da capacidade de cooperação da organização. Manifestações comportamentais que denotem aumento de motivação devem sempre servir às prioridades da corporação.

O interesse das ciências comportamentais em 'motivação' faz parte de sua proposta de 'auto-realização' através de envolvimento organizacional. Essas duas variáveis e seus derivativos compõem volumosa literatura, a qual, por sua vez, segue uma lógica específica de investigação que é levada a cabo pelas ciências sociais. Uma breve menção sobre algumas das premissas metodológicas das ciências sociais é, neste ponto, necessária. Talvez a mais importante dessas premissas metodológicas se explicita na perseguição de um tipo de exatidão que é sempre associada com o modelo das ciências naturais. O estudo do comportamento organizacional deveria seguir, portanto, a direção apontada pelas ciências físicas e biológicas e observar as normas da metodologia científica (Luthans, 1973: 76). Todos os esforços precisam ser dirigidos no sentido de serem atingidos os marcos da ciência, isto é, procedimentos públicos, descobertas replicáveis, desenvolvimento cumulativo e capacidade de predição. Do ponto de vista da ciência comportamental, teorias necessitam basear-se em fatos empiricamente verificáveis e observáveis, bem como em unidades mensuráveis de informação. Em seu esforço para seguir tais critérios, os cientistas comportamentais dirigem seu foco para eventos padrões conhecidos e para uma dinâmica que ajude a explicar comportamentos individuais e grupais (French, 1973: 47).

Como o parágrafo anterior revela, as ciências comportamentais concentram-se em estudos empíricos psicológicos e sócio-psíquicos. Mais importante, porém, do que qualquer conjunto de conclusões baseadas em pesquisas empíricas é a crença dos comportamentalistas na autoridade do modo empírico de investigação como a fonte última de conhecimento válido sobre o comportamento humano. Os cientistas comportamentais freqüentemente fazem alusão à relatividade de suas conclusões, eis que elas estão sempre a depender de um tratamento empírico mais compreensivo (Argyris, 1964). A esse respeito, aliás, é interessante notar que os comportamentalistas subscrevem geralmente uma definição estreita de validade empírica, equacionando-a à percepção sensorial. Esta posição insita à filosofia de Hume e de outros empiricistas britânicos tende a desconsiderar experiências humanas mediatas, na

medida em que são incompatíveis com o método científico de conhecer (Husserl, 1970: 115-7).

Uma dimensão importante da lógica de investigação das ciências comportamentais consiste no objetivo ao qual servem os resultados da pesquisa, isto é, a literatura comportamental parte normalmente da idéia implícita de que suas descobertas sempre servem aos interesses tanto do indivíduo como da organização, e que, uma vez desencadeados certos processos de mudança, tais interesses se tornam complementares. Não se questiona, nesse contexto, que a intrincada rede de relações de poder que caracteriza as organizações formais, sejam elas hierárquicas ou não, possa utilizar técnicas comportamentais no sentido de assegurar o domínio e a manipulação do indivíduo. Em suma, a maioria dos cientistas comportamentais parece compartilhar da crença ingênua de que organizações se tornam benevolentes com a simples adoção da nova postura por eles preconizada.

Implicações de uma teoria organizacional 'comportamentalista'

A abordagem das ciências comportamentais à teoria das organizações, tais como foi descrita neste trabalho, merece cuidadosa análise.

Antes de mais nada, é mister enfatizar que a noção de auto-realização como o clímax da experiência individual não foi descoberta pelos teóricos organizacionais e muito menos emergiu das pesquisas organizacionais. O conceito de auto-realização aparece pela primeira vez na obra de Carl Gustav Jung como parte de sua análise do processo pelo qual o eu atinge sua expressão plena. Auto-realização em Jung consiste na tendência humana de gerar experiências que representam, em grau elevado, a expressão livre de finalidades e capacidades individuais. Essas experiências viabilizam-se num contexto que não requer que o indivíduo leve em consideração imperativos objetificados. Auto-realização relaciona-se intimamente com o processo de individualização, o qual, enquanto experiência de crescimento, representa ao mesmo tempo diferenciação e mistura harmoniosa de todos os aspectos da personalidade total do homem (Hall e Lindsey, 1970: 88). Auto-realização é uma metamorfose individual, não uma metamorfose coletiva; envolve o que há de único da estrutura psíquica de uma pessoa: seu senso de identidade, passado, presente e intencionalidade. Não é possível tentar-se entender auto-realização nos termos imanentes a situações estritamente seculares e sociais. Jung emprega linguagem metafísica quando se trata do tema e diz explicitamente que o processo de realização culmina em 'transcendência'.

O conceito de auto-realização em Maslow acusa a influência de Jung. Depois de Maslow, este conceito foi popularizado pelos pesquisadores da ciência comportamental e tornou-se o centro da teoria organizacional 'humanística'. Presumiu-se sempre (nunca se demonstrou) que auto-realização é possível e recomendável em contextos organizacionais. Na verdade, parece que o mero despertar de certos teóricos administrativos para a existência de uma tendência humana à auto-realização foi o suficiente para se concluir que a organização formal é ou deve ser o lugar para essa tendência se manifestar. A idéia de que a auto-realização é possibilidade exclusiva do homem enquanto indivíduo e não enquanto componente organizacional nem passou pela cabeça daqueles administrativistas, quanto menos por eles examinada. Um exame criterioso desta questão exige que se investigue a natureza das organizações formais e os limites de envolvimento que o homem deve guardar em relação a elas.

Organizações formais são, em essência, entidades artificialmente criadas, cujo *design* objetiva possibilitar àqueles que as dirigem a consecução de determinados fins. Isto não significa que outros membros da organização não possam, simultaneamente, atingir outros fins. A perseguição de outros fins, ou objetivos distintos, deve porém obedecer os limites ditados pela superveniência dos objetivos institucionais. Em outras palavras, as organizações são instrumentos usados para servir às intenções de seus donos. Assim sendo, têm pouca tolerância para com as prioridades individuais ou pessoais (Thompson, 1975: 9).

Outra observação acerca da natureza das organizações formais diz respeito ao tipo de associação humana que representam. Organizações são associações, eis que criadas com base em normas técnicas e não comunitárias (Wolin, 1960: 363-8). Isto significa que são sempre unidades intencionais, estruturadas e funcionais, que enfatizam a necessidade de se administrar a escassez, de se atingirem certos níveis de otimização, de produtividade e de se seguirem com rigor outros eventuais critérios de desempenho econômico. Organizações complexas são intrincados mecanismos de processamento que submetem todas as variáveis operacionais aos requisitos de um sofisticado cálculo de *input-output*.

Acrescente-se ainda que na medida em que consistem em sistemas artificialmente criados, operando sob normas técnicas, as organizações ajustam seus membros a uma complexa rede de regras e papéis funcionais. Esse arranjo tende a enfatizar a relevância funcional de 'posições' ou 'cargos' em detrimento das preferências pessoais de seus ocupantes transitórios. É também sabido que a dinâmica interna dessa rede tende a gerar um processo de autopropagação que modela muitas das decisões-

chave em organizações complexas. Consciente de sua pouca relevância nessa ordem ampla e mecanística, a maioria dos indivíduos tende a moldar seu comportamento às regras e papéis organizacionais.

Uma vez que as organizações são meros instrumentos, que operam sob normas técnicas e através de elaborada estrutura de papéis e regras, tendem a visualizar seus membros como funcionários. A tecnicidade de suas normas implica para a organização em considerar os indivíduos apenas na medida em que eles possuem habilidades relevantes ao cumprimento de tarefas formais. Os indivíduos são admitidos como membros da organização precisamente porque têm estas habilidades e não por outras qualidades quaisquer enquanto seres humanos. Aliás, é essa a premissa fundamental da moderna administração de pessoal.

A associação continuada do indivíduo com a organização é muitas vezes contingente ao bloqueio de dimensões da personalidade humana que não estejam afinadas com os requisitos institucionais. Organizações possuem natural e forte tendência ao expansionismo, isto é, tendência a incorporar mais e mais dimensões da psique humana à postura funcional que elas (organizações) criam. Essas incorporações, entretanto, obedeceram a termos organizacionais e não individuais. Os valores de todos os indivíduos que influenciam a organização são alterados a fim de que o imperativo organizacional seja cumprido. O administrador impõe disciplina a si, a seus subordinados e a seus clientes relevantes para que seja possível arrumar os respectivos valores, expectativas e práticas de tal forma que o imperativo organizacional seja atendido (Hart e Scott, 1975).

Essa aspecto *supra* da relação indivíduo/organização tem sido consistentemente levantado por diferentes gerações de administrativistas. Max Weber (1968) referiu-se explicitamente a ele. Chester Barnard (veja-se Perrow, 1972) parece tê-lo aprovado, ao passo que W. Whyte manifestou grave preocupação com suas implicações (Whyte, 1956). Nas modernas organizações complexas, os seres humanos são apenas partes ajustadas a outras partes com o fim precípua de serem atingidos objetivos específicos. Nenhuma parte desse conjunto é indispensável e reposições são fáceis de serem feitas. É essa necessidade de não violar o 'imperativo organizacional' que dita a natureza e os limites da comunicação humana nas organizações. Essa comunicação é necessariamente operacional, voltada para problemas determinados e envolvendo indivíduos apenas enquanto detentores de papéis específicos. Isto significa que os indivíduos não se envolvem totalmente no processo de comunicação organizacional, mas apenas no que se refere ao assunto em pauta.

A observância de barreiras operacionais objetivas minimizam a oportunidade de auto-expressão genuína. Encontros simbólicos do tipo eu-tu não são possíveis nesse contexto. Tais encontros só se viabilizam quando suas pessoas se relacionam efetivamente entre si e comungam de tal maneira que não existe espaço para considerações de poder e de troca. Oposto a esse tipo de encontro está aquele que se consubstancia quando muitas pessoas se relacionam entre si competitivamente e quando os objetivos são operacionais e a comunicação, formal. O ambiente gerado por organizações complexas parece ensejar exemplos clássicos deste último tipo de encontro (veja-se a obra do psiquiatra suíço Ludwig Binswinger, *Being in the world*, 1963).

A comunicação dentro da organização é sempre pragmática, nunca substantiva. Comunicação substantiva só ocorre quando dois ou mais indivíduos se engajam em diálogo que desvela verdades cujo valor intrínseco não dá espaço a considerações instrumentais. Nesse tipo de comunicação, não existe interesse em resolver problemas técnicos, operacionais, funcionais ou administrativos. A abordagem de problemas técnicos verifica-se através de um tipo diferente de comunicação, que é essencialmente pragmática. A forma pragmática de comunicação encontra palco adequado em organizações complexas.

Postas todas essas considerações sobre o significado de auto-realização, sobre o interesse de organizações complexas e sobre o envolvimento humano neste tipo de organização, fica difícil admitir que a realização individual genuína encontre anfitrião adequado nas organizações formais. Auto-realização é tarefa altamente pessoal, só possível pela rejeição das pressões no sentido da padronização, da eficiência e da eficácia. Argumentar que ela seja possível em instituições complexas é esquecer essa característica constitutiva da dinâmica da auto-realização. A literatura comportamental está cheia de exemplos de distorções a que conduz esse 'esquecimento'. Argyris, por exemplo, declara não haver qualquer conflito inerente entre auto-realização e performance organizacional mais efetiva. Na verdade, diz ele, eficiência organizacional e realização humana andam de mão dadas. O grande desafio reside em integrar ambas as áreas, tornando-as mais complementares. O problema básico da teoria organizacional não comportamental, continua Argyris, reside em sua inabilidade de incorporar emoções no seu arcabouço teórico (Argyris, 1973).

Evidentemente existem outros cientistas comportamentais que defendem o conceito de eficácia organizacional através da manipulação adequada do potencial de auto-realização dos empregados. Para tanto, preconizam o atenuamento da natureza

instrumental das organizações, a minimização dos diferenciais de poder que existem dentro das organizações e o abrandamento do imperativo impessoal que governa as atividades organizacionais. Isto posto, fica automaticamente legitimada a hegemonia da organização sobre o indivíduo em outras dimensões que não aquelas delimitadas por requisitos técnico-institucionais. É fundamental que não se estabeleça confusão entre encontros simbólicos e relações estruturadas, entre formas distintas de interação eu-tu e entre comunicação substantiva e pragmática. Tal confusão, ocorrendo, facilita a organização a tarefa de reclamar para si a totalidade e não apenas aquela parte do indivíduo que se relaciona com seu trabalho.

Reside aqui o elemento crucial da dogmática de dominação organizacional que é articulada pela teoria comportamentalista das organizações.

Alguns cientistas do comportamento objetam a esta idéia a 'dogmática' com base no argumento de que eles não endossam as abordagens convencionais ao desenho organizacional, preferindo mesmo dar cabo às feições hierárquicas tradicionais das organizações complexas. Os cientistas administrativos da assim chamada escola humanística têm atacado, é verdade, a hierarquia, sustentando que ela engendra ineficiência técnica e insatisfação em organizações formais. Os humanistas parecem sugerir que o fim da hierarquia, em conjunto com programas de treinamento baseados na ciência comportamental, resultará eventualmente na necessária interação do indivíduo aos objetivos da corporação, solucionando-se neste processo os problemas de alienação dos empregados ou funcionários.

A posição *supra* apresenta problemas sérios. Para começar, a viabilidade de organização não-hierárquica é altamente questionável. Muitos teóricos organizacionais rotulam esse ataque à hierarquia como ingênuo, na medida em que confunde específicas manifestações e hierarquia em organizações específicas com a noção genérica de hierarquia, bem como na medida em que evidencia desconhecimento de uma das importantes descobertas da teoria de sistemas: hierarquia é característica inerente a qualquer sistema, inclusive aos sistemas abertos. Nas palavras de Ramos (1977: 521): "A hierarquia tem um caráter termodinâmico. É uma alternativa à entropia. A hierarquia informa a existência de toda entidade complexa, pois onde no universo o fluir é contido, ou onde houver ordem, sistema, forma, ali existe hierarquia".

Por outro lado, para além da questão da viabilidade de organizações não-hierárquica, persiste a interrogação sobre a possibilidade de tais organiza-

ções oferecerem, tal como sugere a ciência comportamental, soluções autênticas para os problemas humanos existentes no local de trabalho. O diagnóstico comportamentalista desses problemas aponta como suas causas a faceta estrutural o contexto organizacional. Assim, limites à liberdade individual explicam-se como resultantes de arranjos estruturais anacrônicos e não das feições intrínsecas das organizações complexas, entidades estas últimas como formas artificiais de associação humana baseada em tecnicidade.

A questão fundamental que a teoria administrativa comportamentalista falha em contemplar consiste não em indagar pelo tipo de organização que deve engolir o homem, mas em perguntar quanto do homem deve pertencer às organizações formais complexas independentemente de seu *design*. Organizações tendem a se expandir às custas dos espaços psicológicos do indivíduo a ponto de, em geral, inserir totalmente o emprego ou funcionário dentro de suas fronteiras institucionais. De acordo com Floyd Allport (1933), este fenômeno é conhecido como inclusão total. Tal fenômeno manifesta-se tipicamente como a impossibilidade de se distinguir entre o ser-em-organizações formais e o ser-no-mundo, e a subsequente incapacidade de se reconhecer que dimensões importantes da psique humana se projetam para além do alcance das organizações formais.

A literatura administrativa comportamentalista parece estimular a inclusão total ao oferecer programas de treinamento que resultam para o indivíduo em uma sutil internalização do *ethos* corporativo. Se organizações são sistemas de dominação baseados em tecnicismo e poder, não em camaradagem espontânea, segue-se, logicamente, que suas prioridades consistem em atingir objetivos que nada têm a ver com as preferências pessoais de seus participantes.

Um dos principais efeitos latentes das intervenções da ciência comportamental na organização é a tendência para criar expectativas individuais impossíveis de serem preenchidas em uma organização formal. A crença do empregado em que a avaliação de seu desempenho irá subitamente passar a ter como base variáveis relativas não à função que ele desempenhe, mas a seu caráter e capacidade convival, quase sempre aborta nas realidades institucionais, tais como as relações de poder e a impessoalidade técnica das prioridades das organizações.

James Glass (1975: 382), ao focar as implicações do tecnicismo para associações humanas nele fundadas, afirma: "Tal qual o soberano hobbesiano, a estrutura organizacional preocupa-se com processos, precedimentos e obediência; ela alimenta-se, literalmente, da objetificação de seus

membros e usa-os apenas para fins estritamente funcionais". A descrição de Glass captura a essência das organizações formais. Elas são, na verdade, sistemas intencionais artificiais. Esses sistemas possuem uma miríade de requisitos operacionais entre os quais está, indubitavelmente, um certo grau de cooperação do empregado ou funcionário. Essa cooperação, todavia, deveria se limitar a tarefas que informam a estrutura funcional das organizações. Ao argumentar em favor de um tipo de cooperação que transcenda este limite, os comportamentalistas correm o risco de legitimar a invasão do espaço psicológico do indivíduo pela organização.

A legitimação acima referida, ainda que não intencional, manifesta-se claramente na forma com que os comportamentalistas tratam do problema da motivação do empregado. Em primeiro lugar, os cientistas comportamentais tentam uma explicação exaustiva da conduta humana através de conceitos motivacionais. O homem é analisado enquanto um complexo motivacional capaz de ser conduzido para diferentes direções, dependendo, é claro, da disponibilidade de uma alavanca adequada. Na medida em que motivação é considerada coetânea à finalidade, direção e intencionalidade do indivíduo, assume abrangência enorme. Ora, subsumir a totalidade da conduta humana sob uma rubrica motivacional é um exercício em reducionismo, exercício que pressupõe que a internalidade do indivíduo seja um vazio a ser preenchido através de sucessivas internalizações de estímulos externos. O reducionismo, aqui, consiste em obliterar a tensão entre internalidade, entendida como capaz por si só de gerar linhas de ação e pensamento, e a externalidade do indivíduo, interpretada com ajustes a expectativas externas. A motivação, enquanto produto de externalidades individuais, responde por uma parcela do comportamento humano. Estender o seu alcance, porém, de forma a abranger a totalidade das manifestações humanas, pressupõe não só um conceito de homem como um ser totalmente socializado, mas também a impossibilidade de a vida individual significar-se se não em obediência a imperativos sociais objetificáveis.

Em segundo lugar, os teóricos organizacionais comportamentalistas ainda estão presos à posição *hobbesiana* que define mecanicamente sentimentos como "movimentos da mente" (Hobbes, 1958: 49). Traços de Hobbes Skinner podem ser encontrados nos conceitos de força e expectativa de Porter, nos conceitos de esforço, desempenho e satisfação de Lawler, bem como nas construções de Vroom (Luthans, 1973: 492-7). A predominância de linguagem mecânica e utilitarista na ciência social comportamental gera uma questão simples: como é possível enfatizar a importância de valores humanistas e a necessidade de auto-realização simultanea-

mente à criação de esquemas de condicionamento operacional, baseados na 'motivação' requerida, para que indivíduos façam escolhas 'certas' em termos institucionais? O que parece escapar a muitos teóricos organizacionais comportamentalistas é que tratar o homem como simples mecanismo implica em deterministicamente negar-lhe a capacidade de reflexão, a capacidade de realizar escolhas em bases não utilitaristas, a capacidade de autodireção, em síntese, a sua liberdade.

Intimamente relacionado com essa ênfase em motivação está o preconceito empiricista da ciência comportamental. A já mencionada convicção de que, em seu devido tempo, a pesquisa empírica produzirá respostas a questões pendentes sobre comportamento organizacional baseia-se no pressuposto de que a psique humana possa ser completamente entendida através de um modelo empírico de conhecimento. Aliás, essa matéria tem sido objeto de longa controvérsia na filosofia das ciências sociais, com os positivistas a sustentar a tese *supra* e os não positivistas a questioná-la como um caso de redução psicológica. A teoria comportamentalista da organização, embora não entre nesta discussão, adota a postura empiricista e, com isto, deixa de levantar algumas questões fundamentais: as explicações empíricas são capazes de penetrar para além da superfície exterior do comportamento humano? Podem essas explicações, que utilizam categorias explanatórias objetificadas e padronizadas, responder pela intencionalidade da consciência? Será que essa intencionalidade se revela através de comportamentos observáveis? Tentativas de submeter a consciência a investigações empíricas não implicariam necessariamente em estratificação dessa mesma consciência, a fim de conformá-la às construções objetificantes do método científico? Será o apelo dos comportamentalistas à pesquisa normativa consistente com a estreita interpretação empírica de facticidade por eles sustentada?

Esta última suscita algumas idéias sobre a natureza contraditória da relação entre a abordagem comportamental à teoria da organização e os aspectos mais amplos do comportamentalismo entendido como uma tendência das ciências sociais. Na ciência política, por exemplo, o comportamentalismo tem sido associado com a aplicação do modelo metodológico da ciência natural, com a ênfase num empiricismo estrito e com a busca de uma neutralidade valorativa. A contradição surge quando a literatura organizacional comportamentalista aceita a lógica empiricista de investigação, esposada por outros administrativistas, enquanto clama simultaneamente por uma teoria humanista das organizações que se baseie numa sólida estrutura de valor.

Na medida em que a chamada teoria humanis-

ta da organização escamoteia as questões acima referidas, deixa terreno livre para a empiricização da consciência. Com isto, facilita-se a penetração da organização na psique individual. Interpretações legalistas do comportamento refletem um entendimento simplista do que seja causalidade nas ações humanas, bem como uma completa falta de consideração pela complexidade da estrutura psíquica do homem.

A noção de *persona* em Jung é central em qualquer discussão sobre a abordagem comportamental à teoria da organização, eis que Jung não só influenciou Maslow, mas também deu origem ao conceito de auto-realização. Jung refere-se à *persona* como a máscara que é adotada em resposta às demandas da convenção social e da tradição. Encrustado, porém, nas profundezas da psique humana está o *eu*, que é o cerne da personalidade e em torno do qual se articulam todos os outros sistemas. O *eu* é a fonte da unidade, equilíbrio e estabilidade. A distinção crítica entre a *persona* e o *eu* consiste em que a primeira abrange apenas a parte socializada do homem, podendo, portanto, ser submetida à investigação empírica, enquanto a segunda é puramente subjetiva e, como tal, não é passível de motivação, empiricização ou incorporação institucional.

A pesquisa organizacional de natureza comportamentalista tem, além disso, a tendência de reduzir 'teoria' a conjuntos de procedimentos operacionais. As investigações, nesse contexto, partem usualmente da aceitação da onipotência das organizações formais e, ao mesmo tempo, objetivam resolver problemas organizacionais submergindo mais profundamente o homem nas organizações. Esta constitui a razão da ênfase em 'pacotes' passíveis de aplicação imediata, instrumentos, redes e módulos capazes de estabelecer rápida correspondência entre conceitos e processos operacionais. A teoria comportamentalista da organização qualifica-se, nesse sentido, como o segmento mais funcionalista da ciência social contemporânea.

Não é difícil admitir, evidentemente, que um certo nível de operacionalização é necessário para a ciência organizacional. Deve-se objetar, porém, que essa ciência evolua em direção a uma superoperacionalização, a fim de que objetivos organizacionais sejam atendidos. Por outro lado, tentativas por parte dessa mesma ciência, de legitimar-se através de referências a uma concepção da natureza humana confeccionada de forma a servir, convenientemente, interesses organizacionais, tem um acentuado sabor de apologia. Resta, finalmente, axaminar a posição da ciência administrativa comportamental com relação às questões de poder e controle nas organizações. A teoria comportamentalista da administração afirma que, quando aplicada à organiza-

ção, gera a difusão e a equalização do poder, bem como cria um ambiente propício à repartição e não à concentração de influência. A questão que se coloca é saber se a repartição do poder nas organizações é possível e, mais ainda, se a ciência organizacional comportamentalista está devidamente aparelhada para efetuá-la. Muitos estudiosos da administração duvidam que o poder possa ser pulverizado em organizações formais devido à própria natureza dessas organizações e a importância da dinâmica de dominação para sua sobrevivência. Charles Perrow, por exemplo, fala das organizações como instrumentos a serviço de seus senhores e do homem organizacional como um eunuco moderno 'competente para fazer tudo, exceto para fazer aquilo que a organização lhe proíbe' (Perrow, 1972: 17). Na medida em que o funcionário é substituível e em que o cargo pertence à instituição, esta tem sempre a última palavra. Jamais Glass vai mais além e define o homem organizacional como um indivíduo que existe apenas como extensão de funções organizacionais: "ele representa a vontade do soberano e sua identidade só se define a partir da função que ele exerce na organização" (Glass, 1975: 383).

Essas elaborações dos autores acima referidos são consistentes com a tendência de as organizações formais enfatizarem a importância de diferenças de poder, consecução de objetivos e procedimentos operacionais padronizados. Tais conceitos descrevem as feições constitutivas do que Thompson chama 'sistema artificial' (Thompson, 1975: 13), sem o qual nenhuma estrutura formal, convencional ou alternativa, pode se manter.

A teoria organizacional comportamentalista não pode alterar essas feições. Ao servir como consultores administrativos, os cientistas comportamentais conseguem suavizar essas feições, mas não alterá-las. Permanecem, nesse contexto, algumas questões essenciais. Continua, por exemplo, a ser profundamente questionável a idéia de que valores verdadeiramente humanísticos são compatíveis com os processos tecnicistas e objetivantes de organizações complexas. As prioridades funcionais continuam a prevalecer em organizações formais. Existe ainda o perigo incipiente de que a teoria comportamental da organização possa ser usada no sentido de ajudar as corporações a cooptar indivíduos, na medida em que ela toma controle e manipulação mais sutis e concoraja conformidade através de pressões grupais. Em outras palavras, se é difícil mudar as organizações, talvez seja mais fácil mudar os indivíduos, de tal forma que, imersos em seu trabalho e engolfados por processos organizacionais, percam de vista sua individualidade. Antes do surgimento da teoria administrativa comportamental a dominação organizacional era mais crua e mais fácil de identificar. Hoje, contudo, através das técnicas

de sensibilização, bem como das promessas de comunhão, verdade e autenticidade, o indivíduo é levado a crer na benevolência institucional, tornando-se assim, mais dominado e passivo. Com tudo isso eliminam-se as fronteiras entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. O efeito latente mais sério das intervenções da ciência comportamental na organização talvez seja o de tornar o controle operacional mais ubíquo e conformar o julgamento moral dos indivíduos à ética institucional do expediente e do utilitarismo.

Da necessidade de delimitação nas organizações

As concepções acerca da natureza humana sempre influenciaram decisivamente a pesquisa social. O que se pensa do homem afeta invariavelmente a estrutura e o objetivo da investigação sobre os vários aspectos do seu ser. Quatro décadas atrás, Husserl afirmava que a crise da ciência social deriva essencialmente de uma visão por demais objetificada da humanidade. E só agora começa-se a compreender as implicações mais amplas de tal constatação (Husserl, 1970: 14-6).

Os teóricos organizacionais já foram antes avisados de que alguns conceitos genéricos do homem têm profunda relação com seu trabalho. Esforços significativos foram feitos no sentido de vincular tendências específicas do pensamento administrativo a perspectivas da condição humana oferecidas por grandes filósofos nos últimos três séculos (Scott e Hart, 1971).

Durante a maior parte de sua curta história, a teoria da organização partiu sempre da segura posição de aceitar a sabedoria convencional dos tempos e dela derivar proposições operacionais capazes de viabilizar a administração de instituições. Esta postura é hoje anacrônica em virtude do assustador sentimento de crise que paira sobre todas as facetas da vida nas sociedades industriais avançadas. O homem moderno está em busca de sua identidade procurando-se afirmar contra um mundo cada vez mais impessoal e prestes a reduzi-lo a mero componente funcional. A teoria organizacional tem-se aliado, até agora, a esse mundo, na medida em que busca orientar os indivíduos em como melhor ajustar-se a ele. O discurso organizacional mergulhou desavisadamente o homem na teia organizacional e ajudou a bloquear os caminhos que eventualmente poderiam conduzir à saída psicológica. Até recentemente, o sucesso institucional das organizações formais tornou possível justificar 'cientificamente' essa posição do indivíduo perante as organizações. Hoje, porém, tal situação é insustentável, e o pensamento administrativo, ao recursar o reexame de suas premissas, reduz-se à mera ideologia.

Qualquer ramo da ciência social deve necessariamente preencher alguns requisitos básicos. O primeiro deles consubstancia-se na necessidade de investigar todas as possibilidades, conhecidas ou concebíveis, do seu universo de contemplação, a fim de verificar se novas e mais significativas formulações desse mesmo universo são necessárias.

Uma ciência social precisa ter capacidade flexível que habilite a questionar, periodicamente, suas premissas de trabalho, e a examinar o impacto dessas premissas no seu arcabouço teórico. Além disso, uma ciência social necessita adotar atitude crítica com relação ao seu ambiente, bem como articular claramente suas bases normativas e investigar suas implicações. Só assim, a pesquisa social está à altura de sua proposta: a de constituir uma ciência do homem. Tal ciência tem que manter o homem como o centro de suas preocupações, examinar as instituições sociais enquanto contributivas para o bem-estar deste homem e não tentar moldá-lo de forma a preencher os requisitos de uma ordem institucional qualquer.

Apesar de suas deficiências, as teorias clássicas e neoclássicas da organização podiam aspirar o *status* de ciência, eis que foram concebidas nos limites do conhecimento disponível à época. A teoria organizacional contemporânea, porém, está aquém de seus limites. Há uma gama de possibilidades ainda não exploradas por ela. A necessidade de o homem manter dimensões de sua realidade livres dos imperativos institucionais é hoje amplamente sentida. Os limites da psicologia empírica, com sua proposta motivacional, já são bastante conhecidos. A faceta patológica do homem organizacional, ao ser cuidadosamente explorada, tem-se relevado cada vez mais como emergente das necessidades operacionais e de controle das corporações (tornando obsoleto para esses fins o desenho estrutural das organizações). A teoria organizacional moderna, todavia, parece ignorar tudo isso e continua a definir sua tarefa como a de integrar a totalidade do homem nas instituições formais que ela estuda, esquecendo que ao proceder assim condena sua estrutura científica ao desmoronamento.

Uma reconstrução séria do discurso administrativo deve começar por romper um círculo vicioso. As organizações se legitimam ao tentar subsumir o indivíduo. Afinal o homem, presume-se, é competitivo, totalmente socializável e capaz de ser motivado *ad infinitum*. Na pesquisa administrativa, por outro lado, o homem corresponde à descrição acima, uma vez que as instituições formais esperam que ele exiba essas 'qualidades', a fim de poder melhor manipulá-lo. Um passo significativo no sentido de romper este círculo consiste em reconhecer que o homem pode ser apenas parcialmente engolfado por organizações formais e economistas. Tais organi-

zações podem reclamar do indivíduo apenas aquelas dimensões necessárias à consecução de determinadas funções. Há dimensões da individualidade humana que devem permanecer fora do alcance das organizações e que são alheias a qualquer forma de economização.

Uma teoria administrativa que considere as observações *supra* traçará, imediatamente, linhas decisivas entre aquelas dimensões do homem que se relacionam com organizações economicistas e as que transcendem tais organizações. Só assim evitar-se-á transpor indevidamente, de seu contexto próprio para outras áreas importantes, construções teóricas essenciais.

O pensamento administrativo moderno, ao confundir psicologia gerencial com os fundamentos ontológicos da existência humana, incorre exatamente neste ridículo erro. Por outro lado, uma teoria administrativa digna do nome evitaria legitimar a incorporação de dimensões extra-organizacionais da psique humana na arena institucional. Isto posto, poderia a literatura administrativa voltar sua atenção para aquelas dimensões do indivíduo que integram legitimamente com a organização e que geram os problemas de comunicação organizacional, papéis conflitantes, disfunções interdepartamentais e hierárquicas fundadas em diferenças de percepção dos problemas organizacionais.

Ao lado desses focos de preocupação, existe a necessidade de se entender melhor o desenho das unidades produtivas, a natureza dos vínculos inter-organizacionais, o interface ambiente/organização e a administração de recursos limitados. Além de delimitar o avanço organizacional sobre o espaço psicológico do indivíduo, uma teoria administrativa consistente reconheceria as organizações formais como um entre muitos tipos de organização humana que permitem aos indivíduos engajamento em tarefas diversas.

Indivíduos podem voluntariamente formar enclaves que lhes possibilitem ampla liberdade de expressão e autodireção. Tais enclaves possuem seus próprios ingredientes conceituais e operacionais (Ramos, 1976).

A teoria organizacional contemporânea está perplexa porque tem falhado ao definir seus referentes adequados. As organizações formais e o indivíduo que essas organizações estão a modelar são limitados demais para exaurir as possibilidades de vida humana individual e associada. É chegado o momento de se desenvolver esforço sistemático no sentido de romper com o pensamento administrativo convencional e perspectivar a psicologia organizacional como algo muito aquém de uma ontologia fundamental.

Referências bibliográficas

1. ALLPORT, F. *Institutional behavior*. Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1933.
2. ARGYRIS, C. Organization man: rational and self-actualizing. *Public Administration Review*, 33 354-67, July/ag. 1973.
3. *Integrating the individual and the organization*. New York, John Wiley & Sons, 1964.
4. BARNARD, C. *The Function of the executive*. Carbridge, Harvard University Press, 1971.
5. EASTON, D. The New revolution in political science. *The American political science Review*. 63: 1051-61, dec. 1969.
6. FRENCH, W. & BELL, C. *Organization development*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1973.
7. GLASS, J. Consciousness and organization, The Disintegration of Joseph K. and Bob Slocum. *Administration an Society*. 7: 366-84, nov. 1975.
8. HACKER, A. Review of M. Macoby: The Gamesman - *The New corporate leanders*. New York, *Review of Books*. Fy: 1:41-3.
9. HALL, C. & LINDSEY, G. *Theories of personality*. New York, John Wiley & Sons, 1970. 2 ed.
10. HART, D. & SCOTT, W. The Organizational imperative. *Administration and Society*. 7: 259-85, nov. 1975.
11. HOBBSERS, T. *Selections*. New York, Charles Scribner's and Sons, 1958.
12. HUSSERL, E. *The Crisis of european sciences and transcendental phenomenology*. Evanston, Northwestern University Press, 1970. p.111.
13. *Phenomenology and the crisis of philosophy*. New York, Harper & Row, 1965.
14. JACKSON, C. & SHEA, D.J. Motivation training in perspective, IN: Nord W. ed. *Concepts and controversy in organization behavior*. Pacific Palisades, C.A. Goodyear Publishing Company, 1972. p. 100-18.
15. KNOWLES, H. & SAXBERG, B.O. Human relation and the nature of man. *Harvard Business Review*. 45: 22-40, 172-8, march/april, 1967.
16. LASLETT, P. *The World we have lost*. New York, Charles Scribner's and Sons, 1973. 2 ed.
17. LUTHANS; F. *Organization behavior*. New York, MacGraw-Hill Book Company, 1973.
18. McPHERSON, C.B. *The Political theory of possessive individualism*. New York, Oxford University Press, 1972.
19. MCGREGOR, D. The Human side of enterprise. IN: *Weis-senberg, introduction to organization behavior*. Scranton, P.A. Interest Educacional Publishers, 1971. p. 307-8.
20. PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. Glenview, Scott Foresman & Co., 1972. v. 3.
21. PETERS, R.S. & JAJFEL, H. Hobbes and Hume-metaphysics of behavior. IN: CRASTON, M. & PETERS, R. ed. *Hobbes and Rouseau*. New York, Doubleday and Company, 1972. p. 165-83.
22. POLANYI, K. *The Great transformation*. Boston, Beacon Press, 1975.
23. RAMOS, A.G. *Misplacement of concepts and administrative theory*. Los Angeles, University of Southern California, 1977.
24. Theory of social systems delimitation; a preliminary statement, *Administration and Society*, 8: 249-72, aug. 1976.

25. RIESMAN, D. *The Lonely crowd*. New Have, Yale University Press, 1961.
26. RUSKIN, J. *Unto this last: four essays on the first principles of political economy*. Loncoln, University of Nebraska Press, 1967.
27. SCHEIN, E. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970. 2ed.
28. SCOTT, W. & HART, D. The Moral nature of man in organizations; a comparative analysis. *Academy of Management Journal*. 14: 241-55, june 1971.
29. SIMON, H. *Administrative behavior*. New York, The Free Press, 1976. 3ed.
30. SINGER, E. & WOOTON, L.M. The Triumph and failure of Albert speer's administrative genius: implications for current management theory and practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. 12: 79-103, 1976.
31. SLATER, P. The Pursit of loneliness; American culture at the breaking point. Boston, Beacon Press, 1976.
32. TANNENBAUM, R. & DAVIS, S.A. Values, man and organizations. IN: EDDY, W. et al ed. *Behavioral science and manager's role*. Whashington, NIL Institute for Applied Behavioral Science, 1969. p. 3-24.
33. TERRILL, R.H. *Tawey and his times*. Cambridge, Harvard University Press, 1973.
34. THOMPSON V.A. *Without sympathy or entusiasm*. S.I., University of Alabama Press, 1975.
35. VOEGELIN, E. Necessary moral bases for communication in a democracy. p. 53-68 IN: SEITZ, R.C. *Problems of communication in a pluraliste society*. Milwakee, Marquette University Press, 1956. p. 53-68.
36. WEBER, M. *Economy and society*. New York, Bedminster Press, 1968. 3v.
37. WHYTE, W. *The Organizational man*. New York, Simon and Schuster, 1956.
38. WOLIN S. Political theory as a vocation. *The American Political Science Review*, 33: 1062-82, dec. 1969.
39. *Politics and vision*. Boston, Brown and Company, 1960.
40. MENEZES, Maria José. *Planejamento governamental: um instrumento a serviço do poder*. 1979.
41. FINGER, Amleri Paulo. *Administração Universitária no Brasil: problemas e perspectivas*. S.I., S. ed., 1979.
42. GRILLO, Antonio Niccoló. *O Sistema de pessoal civil de administração federal: uma abordagem crítica*, 1979.
43. REZENDE, Ubiratan Simões. *Os Diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo*. S. I., S. ed., 1980.
44. RAMOS, Alberto Guerreiro. *O Modelo econômico brasileiro: uma apreciação à luz de teoria de delimitação dos sistemas sociais*. S. I., S. ed., 1980.
45. CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. *A Busca de uma tecnologia apropriada ao Brasil*. S.I., S. ed., 1980.
46. LIMA, Edmilson Azevedo. *A Presença de fatores psicossociais na praxis administrativo-organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina*. Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, 1980.
47. PROGRAMA Acadêmico e de Pesquisa em Planejamento Governamental. Síntese da aula inaugural do Prof. Alberto Guerreiro Ramos, 1980.
48. REZENDE; Ubiratan Simões. *Teoria organizacional, dogmática ou ideologia?*, 1980.