

Os Aspectos Humanos da Teoria da Organização

SAMUEL H. JAMESON

Professor da Universidade da Califórnia do Sul
(Tradução de Benedicto Silva)

NOTA DO TRADUTOR: — *Atendendo a solicitação nossa, o Prof. SAMUEL JAMESON aquiesceu em escrever o presente artigo especialmente para a «Revista do Serviço Público». Resume, nêle, os ensinamentos mais recentes sôbre a influência das relações humanas na teoria da organização. TAYLOR foi injustamente acusado de equalizar homens, equipamentos e instalações na formulação dos princípios da administração científica. Alegam seus acusadores que TAYLOR ignorou os aspectos humanos da administração. É a ELTON MAYO que se atribui o crédito de haver humanizado as teorias de organização. Coube-lhe, e aos seus associados, encontrar resposta para a importante pergunta: Que faz o trabalhador gostar do trabalho?*

Êste ensaio do Prof. JAMESON espelha a ponta de doutrina, isto é, o estágio atual do conjunto de princípios que se estão consolidando na literatura especializada sôbre aquilo a que os americanos batisaram com o nome de Relações Humanas, velho como a Arca de Noé, mas formidavelmente sugestivo como o cresceu e multiplicai-vos.

1. NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO

Os sistemas sociais não são meros conjuntos de certo número de indivíduos independentes. Como os átomos, representam uma amaranhado de relações; implicam e revelam uma coesão interna das partes separadas. Êsse elemento de coesão não é instintivo, nem inato: é aprendido, adquirido, incorporado por associação. Tal aquisição, obtida através da associação, constitui o traço mágico que distingue os seres humanos do resto do reino animal.

Sistema de comportamento coletivo organizado ocorrem entre os outros animais, notadamente entre os insetos. Uma alcatéia de lobos, um bando de patos, um cardume de peixes, a colméia e o formigueiro são outros tantos

exemplos de comportamento sistematizado, regular. As formigas, por exemplo, conservam o mesmo sistema de organização típico, há cerca de 65 milhões de anos. Este comportamento, previsível, invariável, está entranhado na própria estrutura biológica das formigas; é inato, instintivo e como tal, transmitido de uma geração a outra, através dos processos genéticos. Não há necessidade de «aprendizagem», de «aquisição», de «condicionamento» do modo de comportar-se na interação da sociedade como tal. O padrão de comportamento, no caso, repete-se a si mesmo com regularidade, independentemente do meio variável, como a noite segue o dia.

O que distingue nitidamente o homem dos demais membros do reino animal não é só o equipamento estrutural biopsicológico inato, mas também, e sobretudo, a habilidade de haurir benefícios das experiências daqueles com quem vive. Na luta pela existência, ao invés de confiar unicamente no *equipamento* físico, genético, estrutural, trazido do berço, o homem assegura a sobrevivência mediante o artifício de ampliar o que lhe deu a natureza com alguns *instrumentos* adicionais. Destarte, *fazer, usar e transmitir* instrumentos e utensílios através de processos não biológicos constituem o cerne da diferença radical existente entre o homem e os outros animais.

A sistematização dos instrumentos e utensílios criados e transmitidos pelo homem, de geração a geração, pressupõe organização.

Desde o aparecimento do homem como espécie nova no reino animal, o equipamento biológico sumano tem permanecido o mesmo. Para todos os efeitos e propósitos, o homem conserva os traços originais. Mas os instrumentos por êle feitos, transmitidos e utilizados, *mudam*, e esta mudança modifica seu comportamento pessoal e coletivo. A sistematização desses instrumentos disciplina, condiciona e controla sua conduta diária. Alguns padrões de comportamento sobrevivem, ao passo que outros são destruídos, dependendo dos valores consagrados por dado povo, em determinado momento, num dado lugar. Por conseguinte, a preservação e perpetuação de qualquer sistema de valores depende de contrôles concebidos, organizados e adotados pelo homem.

Na linguagem corrente, organização pode referir-se bem a uma unidade social distinta, identificável, bem a um processo. No primeiro sentido, uma sociedade anônima, uma ordem religiosa, uma nação, uma entidade internacional, um estabelecimento de ensino, representam organizações. Como processo, organização vem a ser o ajustamento de partes isoladas para a realização de um fim, de um objetivo. Implica ação com o propósito deliberado de alcançar padrões estabelecidos. Cumprimento de deveres, conformidade, conhecimento de causa, lealdade, sacrifício, são exigidos das partes no interesse do todo. Os objetivos são determinados pelos dirigentes e não pelas partes individualmente, os últimos são sempre feitos à imagem e semelhança dos valores organizacionais.

Como entidades, as organizações jamais são estáticas. Ao contrário: transformam-se sob a pressão de forças externas e fatores internos. Em sistema competitivo, a vontade de sobreviver tem de sujeitar-se às regras

estabelecida de conduta. Daí, embora se empenhe em conservar e perpetuar seu sistema próprio de valores, cada organização também se rende aos ditames do meio social em que opera. Como o meio social está saturado do complexo de *status*, toda organização se esforça por manter seus traços distintivos, mas é levada a modificar seu comportamento em função dos valores gerais dominantes no sistema social. Assim, apresenta tanto os aspectos estáticos quanto os aspectos dinâmicos, do comportamento. A soma total desses comportamentos radicalmente opostos determina a personalidade de cada organização. Uma organização, portanto, como unidade, está sempre «em transformação», embora mantido seu *status quo*.

2. O PAPEL DO STATUS NO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Com o fim de controlar o comportamento humano em qualquer sistema social, um dos instrumentos mais engenhosos já criados pelo homem é o *status*. O *status* é um artifício social; não existe isolamento. É a distribuição ou ocupação de uma posição no espaço social. Sua aplicação é universal. Objetos, idéias, pessoas e organizações recebem *status*. A luta por um *status* desejável e o empenho de evitar *status* inferior representam o interesse supremo de toda unidade em qualquer grupo social. O homem nasce com um determinado *status* e com um *status* morre. É a busca deliberada do *status* e sua distribuição que controlam o comportamento individual e coletivo.

Quando visualizado através do *spectrum* do *status*, o conceito de organização adquire sentido novo. Vivemos numa época de organizações de grande envergadura. Grandes empresas, industriais e comerciais, grandes governos, grandes sindicatos, grandes igrejas, grandes instituições educacionais, grandes exércitos, grandes nações, todas aspiram a reter e transmitir um *status* desejável. Neste complexo de grandeza, os padrões de comportamento burocrático tornam-se formalizados, as atribuições dos padrões e empregados uniformizam-se. A obediência aos valores estabelecidos é recompensada. Por conta, as condutas que se desviem dos padrões são punidas com perda ou decréscimo do *status*.

É mediante a conformidade com a própria escala de valores e as próprias técnicas de operação que uma organização procura a compreensão de seus objetivos. A eficiência, o ídolo de nossa era, exige submissão e fidelidade aos objetivos e métodos da organização. Geralmente, estes frustram a criação individual e suscitam o estabelecimento de linha divisória entre os dirigentes mentores e os executores. Por isso, um sistema vertical de relações de *status* surge e desenvolve-se em termos de classes ou funções. Cada classe espera e exige obediência das que lhe estão abaixo, como o general espera e exige obediência dos capitães e tenentes etc. No processo organizacional, a autoridade do administrador, do dirigente, do que toma as decisões, quase adquire o caráter de sacrossanto. Não obstante, com as constantes mudanças ocorridas no uso de instrumentos, materiais e abstratos, os chamados técnicos ou «experts», em razão de seus conhecimentos, freqüentemente desafiam a autoridade do administrador. Tensões

e conflitos, nascidos de tais situações, refletem-se nas relações dos técnicos com os não técnicos, dos trabalhadores de um sexo com os trabalhadores de outro, dos velhos com os jovens, dos operários com os profissionais. Fragmentações dessa natureza tendem a desmoralizar atitudes e a esgotar os recursos da organização, levando-a à perda ou ao rebaixamento de *status*.

A fim de preservar o *status* cobiçado, as organizações tornam-se formalistas, impessoais, burocráticas, e assim distribuem *status* a cada parte da própria estrutura, distribuindo papéis particulares a cada uma para o cumprimento dos objetivos principais do todo. Quando se torna um fim em si mesma, a organização busca deliberadamente ajustar cada uma das partes ao esquema geral das coisas, e o faz através de métodos diretos ou sutis de treinamento e condicionamento, precinando, por êsse meio, os ajustados e eliminando os que não se ajustam.

3. OS RITUAIS DA ORGANIZAÇÃO

Nenhuma organização consegue alcançar o manter *status* desejável sem a prática de certas formas estandardizadas de conduta, conhecidas como rituais. Se bem que cada instituição desenvolva sua série particular de rituais, existem ritos gerais prescritos para tôdas as organizações.

Não se deveria esquecer jamais que as rodas de qualquer organização dirigida por seres humanos são condicionadas pelo sistema social em que operam. As organizações delegam autoridade a certos homens e mulheres a fim de utilizar, e às vêzes explorar, os recursos humanos disponíveis. Esta delegação de autoridade inicia a cadeia de relações do *status*. Autoridade, de qualquer espécie ou grau, pressupõe o exercício do poder de controlar outras pessoas, ou de influir sôbre outras pessoas. Do berço à sepultura, os contrôles são administrados por meio de recompensas e castigos, o que nada mais é do que distribuição de *status*. Por isso, cada organização específica, nos respectivos sistemas de contrôle, uma série de «deverás» e «não deverás». A liberdade de ação é permitida enquanto dentro dêsse marco de limitações: a organização, entretanto, está sujeita a padrões de comportamento prescritos por lei, os quais garantem a proteção dos «direitos» coletivos da comunidade, e bem assim dos direitos de cada indivíduo filiado à organização. Tanto os padrões de conduta das organizações quanto os governamentais constituem outros tantos ritos, cuja estrita observância, na luta pela obtenção e conservação de *status*, é impositiva.

Certos rituais bastante conhecido, quase universalmente adotados pelas organizações, são, por exemplo: a pontualidade; o uso de linguagem decente; a assiduidade; a abstenção da bebida ou jôgo, ou atitudes amorosas no trabalho; o uso impróprio ou furto de bens da organização; a insistência nas cortesias comerciais; e, sobretudo, a obediência ao «superior» (a insubordinação é um dos pecados capitais); a atitude em relação a «fazer cêra» no trabalho e a venda de dados confidenciais ou segredos, etc. A observação de cada um dêsses pdrões formalizados, ritualizados, de comportamento,

considere-se essencial ao funcionamento tranqüilo das organizações e à realização de seus objetivos imediatos. As empresas industriais e comerciais, as instituições educacionais e as unidades governamentais têm os respectivos rituais institucionalizados. E procuram, por meio dêles, o aumento da eficiência nas operações e na produção, passo indispensável para a obtenção e conservação de *status*.

Os direitos coletivos são preservados e salvaguardados mediante restrições legais e exigências impostas às organizações, e que protegem, por igual, os direitos dos indivíduos. Êstes, por sua vez, já estão ritualizados. A regulamentação das horas de trabalho por dia ou por semana; o pagamento obrigatório do período de férias; a remuneração por horas de trabalho extraordinário; as escalas de salário de acôrdo com a classificação dos cargos; a manutenção das condições sanitárias e os exames de saúde; a proteção contra acidentes; as licenças remuneradas para tratamento de saúde; as pausas de trabalho para o café; o sistema de registro de queixas; a regulamentação de greves e boicotes; o aviso-prévio; os cuidados médicos; a aposentadoria etc., geralmente já figuram nas leis. A negligência voluntária ou involuntária dêstes rituais causa perda do *status* para a organização.

4. A SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

Uma vez que nenhuma organização funciona num vácuo, — e a sociedade nada mais é que uma expressão de instrumentos criados pelo próprio homem, conhecida como herança social — a importância do meio social não pode ser superestimada. Os rituais, sejam os introduzidos por uma organização particular para atender a suas próprias necessidades, sejam os seguidos por muitos, constituem os instrumentos necessários no processo de conquistar e manter *status*. Alguns rituais têm origem em instruções executivas condizentes com os fins da organização. Êstes mudam de quando em quando, dependendo dos objetivos permanentes ou temporários, ou mesmo da fantasia pessoal dos dirigentes da organização. Os rituais básicos estabelecidos para o fim de proteger o bem-estar público são mais persistentes e gozam de consagração legal.

A fim de grangear e conservar o *status* cobiçado, é essencial que a organização esteja inteiramente familiarizada com a séria de rituais obrigatórios por lei. Para o empregado de qualquer categoria, de uma organização, igualmente vital é conhecer os rituais particulares do respectivo emprêgo. Ninguém poderia ajustar-se ao sistema a que esteja ligado, sem o conhecer bem e aceitar.

As organizações tratam com seres humanos criados à imagem do meio em que vivem. Em seus temores e esperanças, necessidades e desejos, aspirações e esforços, o homem move-se de um lado, para obter recompensas e, de outro, para evitar punições. Nesta procura de *status* mais alto repousa a motivação do esforço potencial e a conseqüente compreensão dos propósitos de uma organização. Rituais coercitivos podem dar nascimento a situação de tensão ou de choque dentro da organização. Os rituais

prescritos por lei, no entanto, geralmente aceitos como expressões de valores e esforços coletivos, são adotados para preservação das organizações. Em qualquer caso, no manejo de seres humanos por outros seres humanos, somente os que aprendem a arte de mascarar-se convenientemente alcançam e mantêm um *status* desejável; os discolos, os não-conformistas perdem-no.

Nos sistemas sociais contemporâneos, a sobrevivência pessoal e das organizações depende da habilidade do homem em fazer frente a esse fato. Usar as máscaras prescritas não é desempenhar papel de hipócrita; é um ajustamento realístico ao meio socialmente condicionado, e que desvenda os aspectos humanos do conceito de organização. Os problemas das organizações engendrados pelo homem são determinados coletivamente; a sua solução depende da boa-vontade do homem em reconhecer, na luta pela sobrevivência, o papel do desejo imperioso de *status*.

Como unidades que operam dentro dos quadros de um sistema social particular, as organizações envolvem-se em processos de interação entre objetos e homens, mas acima de tudo, entre homens e homens. As relações entre pessoas, entre pessoas e organizações, e entre uma e outra organização — estão repassadas de fome de *status*. Pessoa alguma, nem organização alguma pode resistir a uma longa privação de *status*. Balançar a isca de um *status* melhor ante homens e mulheres, sem habilitá-los a prová-la, e algumas vezes a engoli-la, eis o caminho certo para o declínio gradual e a falência de uma organização.

Sem a perspectiva de proporcionar *status* mais alto, o clamor por uma melhor motivação para os funcionários administrativos, os dirigentes e representantes de sindicatos transforma-se em sons sem sentido. É a esperança de um *status* melhor que faz pessoas diligenciar e organizações lutarem. Esta é a faceta mais humana da teoria da organização. E haverá algo de estranhável que, nos últimos anos, os administradores de pessoal, os superintendentes, os diretores e os chefes se hajam tornado mais cômicos do papel que exerce o elemento humano no sucesso ou fracasso de uma organização? Mesmo nesta era de progresso vertiginoso da automação tecnológica, o valor do ser humano no sistema, ao contrário de diminuir, tem-se acentuado. São os homens e as mulheres que fazem as máquinas; são os seres humanos que preparam os planos engenhosos e alimentam as máquinas estereotipadas com materiais pré-fabricados. As máquinas trabalham automaticamente e não podem fazer discriminações. O homem pode. Para a máquina, tudo é semelhante; o homem, porém, vê as diferenças e trata-as convenientemente. Mais e mais, os sentimentos e emoções, os desejos e ressentimentos pessoais estão sendo levados em conta pela organização moderna. O mesmo aplica-se às reações de grupos e *cliques*, seja nos domínios da produção, seja nos da gerência. O erguimento do moral vem com o desencadeamento das emoções. As máquinas carecem desse elemento; os homens prosperam com êle, porque leva a *status* mais alto, o bem mais acalentado pelos seres humanos, que por êle se batem individual e coletivamente. As análises atuais da teoria da organização, como as futuras, poderão encontrar uma base satisfatória na imagem do *status*.