

Análise das Principais Teorias de Organização

BEATRIZ M. DE S. WAHRLICH

CAPÍTULO IV

RELEVÔ DADO AO ELEMENTO HUMANO: A CONCEPÇÃO DOS PSICÓLOGOS

A classificação dada a este grupo é talvez ainda mais arbitrária do que aquela sob a qual as duas escolas precedentes foram tratadas. Poder-se-ia argumentar que os psicologistas, objeto do presente capítulo, seriam, com mais propriedade, denominados “psicologistas sociais”, estando também neste caso o grupo que se lhe segue, dos que são aqui chamados “sociólogos da organização”. Bem poderia ser assim, mas estes dois grupos apresentam características distintas que sugerem ser mais indicado tratá-los separadamente. Além disso, os que têm sido designados “os psicologistas” deram mais importância às “reações individuais”, enquanto os “sociólogos” concentraram sua análise no “comportamento do grupo”.

Os psicólogos da organização interessaram-se pelo estudo da organização como um sistema de controle, baseado no reconhecimento das motivações dos indivíduos. Encararam a organização como algo dinâmico, contrastando com o conceito estático dos “engenheiros” e dos “anatomistas”. Preocuparam-se com a “coisa em processamento” (1) e não com seus aspectos estruturais; deve-se-lhes reconhecer o terem incutido na mente daqueles que estudam organização que:

1.º) Organização constitui, fatalmente, o resultado de uma série de transigências que levam em conta um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica ou única.

2.º) Organização é uma força viva, móvel e fluida.

3.º) Organização representa pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser definidos com precisão. (2)

(1) “Introduction”, por METCALF e URWICK, editores, *Dynamic Administration*, The Collected Papers of MARY PARKER FOLLETT, p. 23.

(2) The U. S. Bureau of the Budget, citado por CATHERYN SECKLER-HUDSON, “The Principles of Organization”, in *Processes of Organization and Management*, p. 39.

A fundadora desta Escola é MARY PARKER FOLLETT; na verdade, não fôsse por sua notável contribuição ao estudo da organização, êste grupo poderia ser fundido com o que vai ser estudado no próximo capítulo — o dos sociólogos — e classificado como o dos “psicologistas sociais”. Foi a originalidade de MARY FOLLETT que forçou a subdivisão.

Como salientou o compilador da coleção de seus ensaios, MARY FOLLETT interessava-se por problemas de govêrno, de organização e de administração. Sendo uma pessoa de alta visão, e não se impressionando de maneira alguma por fórmulas convencionais, estava convencida de três coisas: primeiro, de que todos êsses problemas, onde quer que ocorram, constituem, fundamentalmente, problemas de relações humanas; segundo, conquanto cada ser humano seja diferente, verifica-se, nas reações humanas em situações semelhantes, um fator comum, suficientemente grande para permitir a formulação de princípios de administração; em terceiro lugar, e conseqüentemente, aquêles princípios de administração precisam ser considerados e aplicados onde quer que haja necessidade de organizar atividades humanas para a obtenção de um objetivo comum. (3)

A maior parte do assunto a ser discutido neste capítulo gira em tórno do trabalho de MARY FOLLETT. CATHERYN SECKLER-HUDSON — já profusamente citada no capítulo dos “anatomistas” — será invocada, novamente, porque seus conceitos sôbre organização a colocam, em parte, dentro desta Escola. Serão também aqui discutidos, bem como na próxima seção que trata dos sociólogos de organização, ROETHLISBERGER, LEIGHTON, SIMON e REDFIELD.

MARY FOLLETT apresenta alguns princípios básicos de organização e diversos conceitos adequados à análise dos problemas de organização que serão estudados juntamente com seus “princípios”.

Seu estudo dos princípios de organização inicia-se com uma curta discussão sôbre a evolução que está ocorrendo com o “contrôle”. Êste — afirma — está se tornando cada vez menos pessoal; significa ultimamente, com freqüência, contrôle orçamentário, contrôle de estoque, etc.; está “cada vez mais significando contrôle de fatos em vez de contrôle de pessoas”. (4)

Por outro lado,

o contrôle central vem cada vez mais significando a correlação de muitos contrôles e não contrôle sobreposto; ... a autoridade do chefe principal não é, no empreendimento mais bem administrado, uma autoridade arbitrária imposta de cima, mas a conjugação de muitas autoridades, colocadas em diversos pontos da organização. (5)

(3) *Op. cit.* pp. 24-25.

(4) “Individualism in a Planned Society”, in *Dynamic Administration*, pp. 295-296. Os mesmos pontos de vista são discutidos in “The Process of Control”, in *Papers in the Science of Administration*, pp. 161-169.

(5) *Ibid.*

Esses dois conceitos — contrôle de fatos e contrôle coletivo — fornecem os fundamentos para os seus princípios de organização:

- coordenação pelo contato direto dos responsáveis pelo assunto;
- coordenação nos níveis mais baixos;
- coordenação pelo correlacionamento de todos os fatores de uma situação;
- coordenação como um processo contínuo. (6)

1.º PRINCÍPIO

A coordenação através do contato direto dos responsáveis pelo assunto quer dizer maior número de interrelações entre os dirigentes de cada nível, do que as detidas com a simples utilização da escala hierárquica; significa que os acertos devem ser feitos diretamente pelos que têm autoridade para resolver a questão; constitui um passo para a “correlação de contrôles”.

2.º PRINCÍPIO

O contato direto entre os responsáveis deve iniciar-se nas primeiras fases do processo, isto é, enquanto a política ainda esteja sendo formulada, e não após já ter sido adotada uma orientação. Com isto ficará facilitada a integração, pois se evitará que formulação e ajustamento da política se desdobrem em dois processos distintos.

Em que consiste a integração? Constitui ela o meio realmente satisfatório de solucionar questões, sendo preferível tanto à dominação quanto à transigência. Dominação — vitória de uma parte sobre outra — é o meio mais fácil de tratar opiniões divergentes, diferenças de interesses; não é, porém, o mais eficaz, afinal. Com a transigência (ou conciliação), cada lado cede um pouco, o que, entretanto, também não satisfaz porque, na realidade, ninguém quer ceder alguma coisa. Integração significa que se encontrou um solução através da qual ambas as partes obtiveram um lugar, sem que nenhuma tivesse de sacrificar coisa alguma; (7) constitui um processo de “comportamento interativo entre a situação e nós próprios que representa uma mudança não só na situação como em nós mesmos”. (8) Cria algo novo, produto de “um momento na interação de desejos”. (9)

Será a integração possível? Como?

A integração será possível se as verdadeiras divergências forem trazidas a lume, uma vez que divergências desconhecidas não podem ser integradas. O conhecimento das diferenças tornará possível seu exame e avaliação, e isto levará freqüentemente à sua reavaliação, “a flor da comparação”. (10) Para

(6) *Ibid.*, p. 297.

(7) “Constructive Conflict”, in *Dynamic Administration*, pp. 31-35.

(8) *Ibid.*, p. 49.

(9) *Ibid.*, pp. 34-35.

(10) *Ibid.*, p. 38.

realizar política de integração torna-se essencial descobrir os aspectos importantes da controvérsia e não seus aspectos dramáticos. (11)

O passo seguinte é desdobrar a questão em suas partes componentes; lidar com conglomerados é fatal. (12) Este passo envolve o exame dos símbolos, isto é, o exame minucioso da linguagem utilizada, para que se saiba o que realmente significa. (13) Algumas vezes, contudo, uma providência inversa toma o lugar deste último passo; em vez de se argumentar em relação a cada um dos elementos, tem-se que buscar a questão total — a verdadeira — obscurecida por detalhes de pequena monta ou por apresentação defeituosa. (14)

No decorrer desse processamento, é sempre possível prever a reação e cuidar dos antecedentes, isto é, dos sintomas reveladores: é pela previsão da reação e pela preparação para recebê-la que se atinge a integração. (15) Previsão da reação não significa que se devam evitar as dificuldades mas sim verificar suas possibilidades e avaliá-las; integram-se “os diferentes interesses sem que seja necessário mexer tôdas as peças”. (16) A preparação para a reação significa formar uma atitude que leve à integração. (17)

Para se poder prever uma reação é preciso não esquecer que o comportamento de uma pessoa determina o comportamento de outras; uma reação representa sempre uma relação; uma pessoa reage não apenas a outra mas também às relações que mantêm entre si; os empregados não reagem apenas aos seus patrões, mas também às suas relações entre si e o patrão. Essa concepção de “comportamento em círculo” constitui a base da integração. (18)

Ninguém deve supor que se obtenha fàcilmente a integração. Muitos obstáculos se lhe antepõem, tais como:

— exige ela um alto nível de inteligência, arguta percepção e brilhante capacidade inventiva; é mais fácil lutar do que integrar; (19)

— nossa maneira de viver habituou muitos de nós a deliciarmos com a dominação; a integração não nos dá tais “emoções”; (20)

— a questão é muitas vezes discutida teòricamente quando se deveria cuidar da ação necessária para resolvê-la; (21)

— a linguagem utilizada nem sempre conduz à integração; (22)

(11) *Ibid.*, p. 40.

(12) *Ibid.*, p. 40.

(13) *Ibid.*, p. 41.

(14) *Ibid.*, p. 42.

(15) *Ibid.*, pp. 43-44.

(16) *Ibid.*, p. 43.

(17) *Ibid.*, p. 44.

(18) *Ibid.*, pp. 44-45.

(19) *Ibid.*, p. 45.

(20) *Ibid.*

(21) *Ibid.*, p. 46.

(22) *Ibid.*, p. 47.

— carecemos de treinamento para a integração; somos educados para “vencer” o adversário. (23)

3.º PRINCÍPIO

Nas palavras de CATHERYN SECKLER-HUDSON, o terceiro princípio de organização de MARY FOLLETT, “a coordenação através do correlacionamento de todos os fatores de uma situação”, exige “combinação e correlacionamento eficientes da tarefa especial de cada indivíduo e de cada subdivisão da organização”. (24) Esta interpretação de cada parte por, uma a uma, tôdas as outras partes, e novamente, pelas outras partes, uma a uma, depois de terem sido penetradas por tôdas, deve constituir o objetivo de tôda tentativa de coordenação, objetivo que, sem dúvida, nunca será inteiramente alcançado. (25)

Com êsses três princípios surgiu um tipo de coordenação horizontal que pode ser muito mais eficiente que a costumeira coordenação vertical. A coordenação horizontal significa que se consegue o entrelaçamento completo dos pontos de vista e das orientações, com um mínimo de contrôle de cima para baixo; obtém-se assim uma interpretação de autoridade, uma “coordenação natural, contínua, inerente à forma de cooperação escolhida”. (26)

Qual é o conceito de autoridade de MARY FOLLETT? Como pode haver “interpenetração de autoridade sem perda de autoridade?

“Autoridade — afirma — é a posse do contrôle”, isto é, “o exercício do poder tendo em vista um objetivo específico”, entendendo-se por poder a “capacidade de fazer com que as coisas aconteçam, de ser um agente causal, de provocar mudanças.” (27)

Existem basicamente, duas maneiras de se exercer o poder; uma é o “poder-sobre”, a outra é o “poder-com”.

Poder-sobre é o poder exercido por uma pessoa ou grupo de pessoas sobre outra pessoa ou outro grupo. A coerção é uma forma de poder-sobre; a persuasão pode ser também, algumas vêzes, uma forma de poder-sobre. Poder-com é um poder conjuntamente exercido, um poder resultante da cooperação e não da coação. (28)

A integração pode restringir o poder-sobre, porque “a integração de desejos elimina a necessidade de conseguir poder para satisfação de desejo.” (29)

Se a empresa é organizada de tal maneira que você pode influenciar um co-administrador ao mesmo tempo que êle está influenciando você, de tal forma organizada que um operário tenha tanta

(23) *Ibid.*, p. 48.

(24) “Principles of Organization and Management”, in *Processes of Organization and Management*, p. 44.

(25) “Individualism in a Planned Society”, in *Dynamic Administration*, p. 299.

(26) *Ibid.*, pp. 301-302.

(27) “Power”, in *Dynamic Administration*, p. 99.

(28) *Ibid.*, p. 101.

(29) *Ibid.*, p. 104.

oportunidade de influenciar você quanto você tem de influenciá-lo; se existe uma influência interativa contínua entre as pessoas envolvidas, o poder-com pode ser conseguido. (30)

Pode-se ir ainda mais longe nesse assunto de diminuição do poder-com, se se obedecer à "lei da situação".

O que é a "lei da situação"?

Aqui chegamos a outra importante contribuição de MARY FOLLETT: a análise da emissão de ordens, para a qual HERBERT SIMON e CHARLES REDFIELD contribuíram também eficazmente.

Uma ordem indica aos indivíduos como agir no desempenho de suas tarefas; não é, simplesmente, um desejo: seu "objetivo e função são provocar ou confirmar alguma alteração na atividade do pessoal". (31)

Daí constituir o processo de dar ordens a forma básica de comunicação de cima para baixo, aquela que não pode ser evitada, por mais eficaz que seja, em qualquer organização, o sistema de influências indiretas sobre os subordinados. (32)

Como é que uma ordem atinge seu objetivo, como provoca ou confirma alguma mudança na atividade do pessoal?

Adverte MARY FOLLETT que as pessoas não fazem as coisas mais satisfatoriamente apenas porque se lhes mandou que o fizessem. Argumentar, convencê-las mesmo intelectualmente, pode não ser suficiente, porque sua vida passada, seu treinamento prévio, sua experiência posterior, tôdas as suas emoções, crenças, preconceitos, desejos, formaram certos modos de pensar que em psicologia se chamam padrões habituais, padrões-de-ação, disposições motoras, que ditam a reação dos indivíduos em face de mudanças. (33)

Menos enfática, mas igualmente positiva, é a discussão de LEIGHTON sobre os "sentimentos". Usa esta palavra como um equivalente para opiniões e atitudes, quando diz:

Sentimentos são idéias ou tendências de ação carregadas de emoções e persistentes como hábitos. São parcialmente cognitivas, parcialmente afetivas e parcialmente conativas. Os sentimentos têm importância na medida em que influenciam a maneira pela qual os indivíduos reagem a mudanças. Quando acontece alguma coisa na vida de uma pessoa, exigindo alguma reação, essa reação depende, parcialmente, de sua inteligência, parcialmente, das exigências da situação e, grandemente, de seus sentimentos. (34)

ROETHLISBERGER, em sua análise dos sentimentos, ressalta que "eles não podem ser modificados apenas pela lógica."

(30) *Ibid.*, p. 105.

(31) Simon, "The Fine Art of Issuing Orders", in *Public Management*, julho de 1945, pp. 306-208.

(32) REDFIELD, *Communication in Management*, p. 47.

(33) "The Giving of Orders", in *Dynamic Administration*, p. 51.

(34) *The Governing of Men*, p. 383.

Têm também

outra interessante propriedade. Constituem de tal forma uma parte íntima de nosso equipamento mental que muitas vezes não podemos torná-los explícitos. Agem em nosso pensamento como um sistema de verdades absolutas. Por isso tomam parte na determinação de nossos pensamentos e decisões diários. Representam nossos valores e expressões definitivos em função dos quais avaliamos nossa vida quotidiana. (35)

Daí, uma ordem para provocar uma verdadeira mudança deverá invocar os “padrões de ação” ou “sentimentos” dos indivíduos. Com êsse objetivo sugere MARY FOLLETT que a pessoa que emite a ordem promova a formação de certas atitudes mentais, providencie para que essas atitudes se manifestem livremente e estimule as reações assim libertadas à medida que se forem verificando. (36).

O que significaria isto numa situação prática? Significa que se devia fazer com que o empregado compreenda a conveniência da alteração visada. O empregado comum estaria mais pronto a seguir novo método se tivesse o exemplo de outro indivíduo a seguir. Geralmente, torna-se possível convencer um ou mais empregados, antes dos demais, das vantagens de uma modificação a ser introduzida; sempre que se consiga isso, deve-se tirar o máximo proveito da situação, a fim de obter que se intensifique a reação de outros empregados. (37)

Nesta altura MARY FOLLETT ressalta que uma atitude, libertada, não se constitui em hábito apenas por uma única livre manifestação. Previne ela que são necessárias várias reações para que tal aconteça, o que significa que a emissão de ordens não substitui o treinamento. (38)

Outro importante aspecto a considerar é que as mesmas palavras despertam em nós reações completamente diferentes, conforme o lugar e a ocasião em que sejam pronunciadas; assim, o lugar em que são dadas as ordens, as circunstâncias nas quais são dadas, podem alterar decisivamente as reações que se obtêm. (39) Todavia, talvez seja mais importante ainda a maneira de dar ordens. A pessoa a quem se dá uma ordem de maneira desagradável sente que seu amor próprio foi atingido e se dispõe a agir de um modo que não beneficiará nem a êle próprio nem à organização em que trabalha. (40)

Êste fenômeno de excessivo autoritarismo, de “poder-sôbre”, pode ser evitado sem que a ordem perca autoridade — pela obediência à “lei da situação”, que representa a melhor solução para o problema em foco na situação administrativa.

(35) *Management and Morale*, pp. 31-32.

(36) “The Giving of Orders”, in *Dynamic Administration*, p. 52.

(37) *Ibid.*, p. 53.

(38) *Ibid.*

(39) *Ibid.*, p. 54.

(40) *Ibid.*, p. 57.

A descoberta da "lei da situação" e a obediência à mesma devem, tanto quanto possível, constituir tarefa comum à pessoa que emite a ordem e àquela que a recebe: assim, na realidade, uma pessoa não estaria dando uma ordem a outra, mas ambas estariam recebendo suas ordens da situação.

O conceito de "lei da situação" tenderia a despersonalizar o processo de dar ordens, produzindo, assim, o equilíbrio ideal entre autoritarismo e *laissez-faire*. (41)

HERBERT SIMON concorda inteiramente com MARY FOLLETT quando diz que o dirigente não deve apoiar-se muito fortemente em sua autoridade para fazer com que as ordens sejam cumpridas; não deve fazer valer, com excessiva freqüência, a sua posição hierárquica, para exercer autoridade sobre os subordinados. Uma ordem deve ser cumprida não porque emane de quem tem autoridade e sim porque as pessoas a quem é dada a consideram exata. (42)

4.º PRINCÍPIO

"Coordenação como um processo contínuo" é o princípio com que MARY FOLLETT encerra sua análise dos princípios de organização. Salieta que a maquinaria estabelecida para coordenação deve ser contínua e não preparada para ocasiões especiais, (43) pois experiências isoladas são de pouca utilidade; não se pode tomar sábias decisões com base em fragmentos isolados, mas somente examinando-se as partes em relação umas com as outras. (44)

CONCLUSÃO

A filosofia de organização de MARY FOLLETT pode ser resumida em suas próprias palavras: interpenetração de autoridade ao invés de superautoridade; contrôle sobre fatos mais do que sobre homens. Reside aqui a essência de seus pensamentos sobre o assunto. A integração da autoridade, a interpenetração do contrôle, parece constituir o principal conceito de MARY FOLLETT. Mesmo seus primeiros trabalhos revelam seu interêsse pelo assunto. Em seu primeiro livro, *"The New State"*, publicado em 1920, escreve:

A verdadeira autoridade é inerente a um verdadeiro todo. O indivíduo é soberano de si próprio na medida em que seja capaz de harmonizar os elementos heterogêneos de sua natureza. Duas pessoas são soberanas de si próprias no limite de sua capacidade de se constituírem numa só. Um grupo será soberano sobre si mesmo na medida em que, de vários ou muitos, seja capaz de formar uma unidade. Um Estado somente é soberano quando tem o poder de criar uma unidade na qual tôdas as outras estejam contidas. Soberania é o poder decorrente da consciência de uma completa interdependência de todos. (45)

(41) *Ibid.*, pp. 58-59.

(42) "The Fine Art of Issuing Orders", in *Public Management*, julho de 1945, pp. 206-208.

(43) "Individualism in a Planned Society", in *Dynamic Administration*, p. 303.

(44) *Ibid.*, p. 305.

(45) P. 271.

As idéias de MARY FOLLETT foram chamadas de “sonhos de olhos abertos” e de “negação do individualismo”.

Ambas as classificações parecem ser inteiramente descabidas.

MARY FOLLETT era sem dúvida idealista, mas também bastante prática. No decorrer de seu estudo dos conceitos de psicologia procurou sempre ressaltar como funcionavam na vida quotidiana.

Muitos de seus ensaios estão cheios de exemplos simples, alguns tão simples que parecem quase infantis. É bem verdade que alguns de seus conceitos são difíceis de se entender, não constituindo isto, porém, peculiaridade de sua obra. Em toda ciência social encontram-se exemplos disto. Na verdade as ciências sociais estão se tornando, cada vez mais, tão especializadas que os especialistas em ciência política acham cada vez mais difícil compreender os psicologistas e sociólogos; a recíproca pode ser também verdadeira. Mesmo dentro de cada ciência social, uma escola de pensamento por vezes lamenta ser impossível compreender uma outra, em virtude da extrema complexidade de linguagem.

É provável que a pecha de inimigo do individualismo magoasse MARY FOLLETT profundamente, pois concentrou seu interesse antes de tudo no ser humano. Sua teoria da “lei da situação” demonstra o profundo respeito que tinha pelo homem, o qual, de acôrdo com o que pensava, não devia obedecer a outro homem, mas sim atender a uma avaliação imparcial de fatos e interesses. Estava convencida de que o ente humano encontrava sua melhor expressão através da “integração”, e não apenas por intermédio de si mesmo.

(Continua)