

caderno de debates

# COLEÇÃO IDÉIAS

ANO: 2000

Nº 4

LÚCIO ALCÂNTARA

ADMINISTRAÇÃO:  
TEMPO E MODO





SENADO FEDERAL  
SENADOR LÚCIO ALCÂNTARA

CADERNO DE DEBATES

*Coleção Idéias*

**ADMINISTRAÇÃO:  
TEMPO E MODO**

BRASÍLIA – 2000

A *Coleção Idéias – Caderno de debates* é uma publicação do gabinete parlamentar do Senador Lúcio Alcântara. Através desta série, pequenos textos ocasionais oferecem ao público experiências que contribuem com o livre intercâmbio de informações e opiniões.

*Comitê Executivo*

Afonso Celso Machado Neto  
Doris Marize Romariz Peixoto  
Lêda Maria Sampaio Pinto  
Lúcio Gonçalo de Alcântara  
Sandra Koetz Ibiapina  
Wellington Bezerra de Oliveira

*Impressão*

Secretaria Especial de Editoração e Publicações do Senado Federal

.....  
CADERNO DE DEBATES

*Coleção Idéias*

**Ano 2000 – nº 4**  
.....

Desejando receber as publicações do gabinete do Senador Lúcio Alcântara, solicite ao:

Gabinete do Senador Lúcio Alcântara  
Ala Senador Teotônio Vilela, Gab. 7 – Anexo II – Senado Federal  
70165-900 – Brasília – DF  
Telefones: (0xx61) 311-2302/311-2303/311-2304  
Fax: (0xx61) 323-5372  
E-mail: [lucioalc@senador.gov.br](mailto:lucioalc@senador.gov.br)  
Ligação gratuita A VOZ DO CIDADÃO 0800-612211

# SUMÁRIO

|  | <i>Pág.</i> |
|--|-------------|
| <b>1. Os postulados da administração .....</b>                               | <b>5</b>    |
| 1.1 Por que as empresas são chamadas organizações .....                      | 7           |
| 1.1.1 Do átomo à empresa .....   | 7           |
| 1.1.2 Da entropia à sinergia .....   | 9           |
| 1.2 Administração e esforço cooperativo .....                                | 10          |
| 1.2.1 A natureza da administração .....                                      | 10          |
| 1.2.2 A função da linguagem e da comunicação na administração .....          | 11          |
| 1.2.3 A perspectiva da ação .....  | 12          |
| <br>   |             |
| <b>2. O passado da administração: abordagens e escolas .....</b>             | <b>15</b>   |
| 2.1 Abordagem clássica e neoclássica: administração como engenharia .....    | 15          |
| 2.1.1 As figuras clássicas .....   | 16          |
| 2.1.2 A problemática da abordagem clássica .....                             | 20          |
| 2.1.3 Avaliação da abordagem clássica .....                                  | 21          |
| 2.1.4 Sopesando os resultados .....  | 23          |
| 2.2 Abordagem comportamentalista: psicólogos descobrem a administração ..... | 24          |
| 2.2.1 Comportamento e administração .....                                    | 24          |
| 2.2.2 Contribuição dos behavioristas à administração .....                   | 27          |
| 2.2.3 Tentando o Equilíbrio .....  | 28          |
| 2.3 A visão estruturalista: a vez dos sociólogos ..                          | 29          |
| 2.3.1 Sistema e visão sistêmica .....  | 29          |
| 2.3.2 Parâmetros de sistemas .....   | 32          |
| 2.3.3 Análise sistêmica .....  | 36          |

|  | <i>Pág.</i> |
|--|-------------|
| <b>3. Administração hoje: técnicas, táticas ou modismos? .....</b>             | <b>39</b>   |
| 3.1 O que dizer das novidades em administração .....                           | 39          |
| 3.1.1 Por que debruçar-se sobre o tema dos modismos? .....                     | 39          |
| 3.1.2 Trinta anos de importação .....  | 43          |
| 3.1.3 A apreciação externa e a razão dos modismos .....                        | 44          |
| <b>4. Administração e novos paradigmas: perspectivas para o sec. XXI .....</b> | <b>49</b>   |

# ADMINISTRAÇÃO: TEMPO E MODO

Lúcio Alcântara

## 1. OS POSTULADOS DA ADMINISTRAÇÃO

São três os alvos essenciais da administração: eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência diz respeito aos procedimentos; eficácia, ao alcance de objetivos e, efetividade, aos interesses da sociedade. Para atingi-los, a administração conta com dois recursos: a capacidade humana para o esforço cooperativo e a motivação das pessoas. A trajetória do pensamento administrativo pode ser interpretada como a busca desses desideratos, influenciada pela concepção de ser humano determinada pela cultura, ideologia ou campo de conhecimento dos principais pesquisadores e pelas circunstâncias históricas que os determinaram em cada fase de reflexão.

Embora a administração seja uma atividade inerente à natureza humana, só recentemente se pôde falar dela como corpo de doutrinas e de teorias sistematicamente estabelecido como ciência. O marco inicial da teoria administrativa é a publicação de *Shop management* (Administração de oficinas) em 1903, e *The principles of*

*scientific management*, (Administração científica), em 1911, por Frederick Winslow Taylor.

A partir daí sucedem-se vários movimentos tendentes a compreender e dominar o problema administrativo. Surgiram as escolas de administração, chamadas comumente de abordagens, um termo *low profile*, mas bastante realístico para indicar que o fenômeno administrativo é suficientemente complexo e extenso para poder ser alcançado na sua totalidade. Abordagem transmite a idéia de algo que se atinge pelas bordas, porque o cerne, algo lábil e inatingível como é a natureza e a mente humana, ainda está para ser alcançado.

Substancialmente podem ser identificadas três abordagens históricas: a primeira atingiu a superfície do fenômeno, focada no indivíduo dentro da organização e em seu trabalho, é a abordagem mecanicista; a segunda, centrada no relacionamento do indivíduo com os demais membros da organização, é a abordagem comportamentalista ou behaviorista; a terceira extrapola os limites da organização e se volta para as relações dela com o ambiente: é a abordagem estruturalista ou abordagem sistêmica. Grosso modo, é plausível dizer que o escopo mecanicista é a eficiência: o que se está fazendo? Como são executados os processos? Qual é a melhor maneira de executar uma tarefa? O intuito behaviorista é a eficácia: aonde se vai chegar? Em que grau e de que modo o objetivo está sendo alcançado? A preocupação estruturalista é a efetividade: que efeitos têm as ações para a sociedade? Como os produtos da organização interferem nela? Quais são as consequências da empresa para o ambiente a curto e longo prazo?



A administração existe, portanto, por causa da empresa; esta, porém, só é possível devido a outra realidade que a natureza engendrou para conseguir o máximo de resultados com o mínimo de recursos: a organização. Pela organização, portanto, deve começar qualquer reflexão essencial sobre a administração.

### *1.1 Por que as empresas são chamadas organizações*

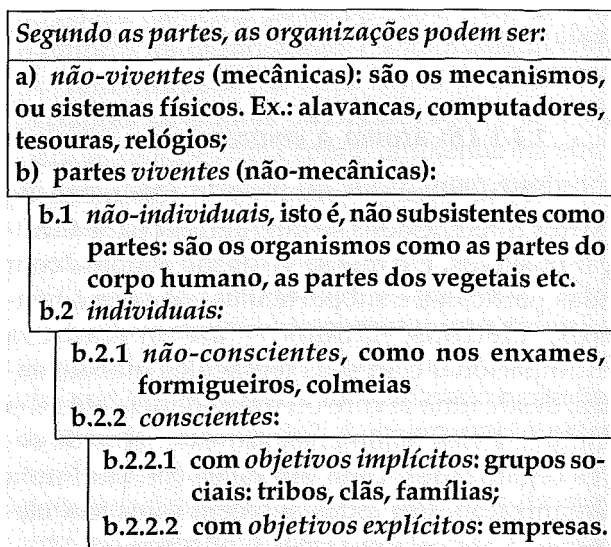
É comum associar o termo *organização* a uma empresa ou grupo empresarial. Fala-se, por exemplo, de Organizações X ou Y; a UnB é dita uma organização universitária, e assim por diante. Por que não ocorre a ninguém chamar a UnB de planejamento ou direção ou qualquer outra função administrativa? Ocorre que o fenômeno da *organização* é um estado da realidade que as empresas têm em comum com toda a natureza: alcançar objetivos usando a sinergia.

#### *1.1.1 Do átomo à empresa*

Na natureza, constata-se o fenômeno de partes diferenciadas se interagirem para alcançar objetivos. É o que se vê desde o átomo com suas partículas e subpartículas – prótons, nêutrons, elétrons, glúons – até a empresa multinacional com seus tentáculos globalizantes; desde uma árvore ou uma colmeia até uma família. Esses fenômenos são exemplos de seres organizados; cada um deles constitui uma organização. Em todos se vêem estes três elementos: partes, interações e objetivo.

Vista a diversidade das formas de organização, que critério se poderiam escolher para

classificá-las de forma a torná-las mais inteligíveis? Dos três elementos comuns da organização, o objetivo constitui a razão de ser de qualquer organização. Só se pode falar em organização a partir da existência de um objetivo, o qual define, inclusive, o critério para a vinculação das partes. Logo, ele não pode ser visto como elemento discriminante, pois, embora variando de uma organização para outra, um objetivo é comum a todas elas: a própria sobrevivência como organização. A partir desse objetivo genérico, são estabelecidos objetivos específicos, na maioria dos casos pela própria natureza ou, como ocorre nas empresas, pelas partes. No tocante às interações, essas derivam dos objetivos, não constituindo, em decorrência, fator de discriminação. Restam as partes. Por elas, as organizações podem ser classificadas, como mostra o esquema a seguir (Figura 1):



**Figura 1**  
Classificação das organizações pela natureza das partes

Como as empresas realizam no mais alto grau o conceito de organização, passaram, por metonímia, a ser chamadas de organizações. Nesse sentido, foram definidas por Etzioni como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”.

### 1.1.2 Da entropia à sinergia

Partes diferenciadas se agregam e alcançam objetivos que não podem ser alcançados pelas partes individuais, ou não se explicam por meio de cada uma delas, mas pela ação combinada de todas. A esse fenômeno se dá o nome de *sinergia*, o propósito genérico e natural de toda organização. Em outras palavras, tanto a natureza, vista como realidade não consciente, quanto os seres humanos buscam reunir partes diferenciadas para conseguir resultados não explicáveis nem possíveis de alcançar pelas partes individualmente consideradas ou meramente justapostas.

Observa-se, por outro lado, que a manutenção da interação das partes consome energia e, por isso, toda organização naturalmente tende para a desorganização e para a morte como ser organizado. A essa tendência universal se dá o nome de *entropia*, termo de origem grega contendo a idéia de retorno ao ponto de partida, reconstituição de um estado anterior, neste caso, o caos. O conceito de entropia chegou à Administração emprestado da segunda lei da Termodinâmica, onde ela é uma medida da desordem atômica. Pois, embora a energia do universo permaneça constante, a entropia

sempre aumenta, aumentando, por consequência, a aleatoriedade do sistema. Nas organizações, o princípio entrópico atua, levando-as à morte como sistema, pelo afrouxamento dos padrões de relacionamento entre as partes, pelo relaxamento dos padrões de autoridade, de funções e da hierarquia dos processos.

Por conseguinte, a organização oscila num *continuum* entre dois pólos: a entropia e a sinergia. Mais organização significa mais sinergia e menos entropia; e vice-versa. Em organizações com partes conscientes (organizações humanas, portanto), buscar fortalecer as interações e manter a conscientização das partes em relação ao objetivo é papel da atividade humana conhecida por administração.

## 1.2 Administração e esforço cooperativo

### 1.2.1 A natureza da administração

Ciência ou arte, prática ou teoria, administração implica pessoas interagentes realizando coisas. A definição mais simples e essencial de administração é a de Mary Parker Follet: administrar é a "arte de se conseguir que as pessoas façam as coisas". Nas formulações posteriores dos autores atuais, mais longas e descritivas, o esforço cooperativo, explícito ou não, está sempre presente.

A administração, portanto, pode ser considerada como ciência ou como arte.

- a) como *ciência*, é o estudo do ser humano como sujeito capaz de realizar esforço cooperativo;
- b) como *arte*, é o conjunto de práticas para se atingir objetivos comuns por meio do esforço cooperativo.

O ser humano. Ele não é um recurso do administrador, mas é o recurso, pois é por intermédio dele que são alcançados os objetivos da organização. Um recurso *sui generis*, supondo dispor de inteligência e vontade. Por isso, a ação do administrador sobre ele se processa numa relação biunívoca, de influências mútuas, entre dois seres humanos, diferente das relações unidirecionais entre o administrador e os recursos materiais ou financeiros. Daí o administrador ser visto como um educador, de quem, entre outras qualidades, se exige orientação ética e integridade de caráter.

### 1.2.2 A função da linguagem e da comunicação na administração

Conseqüência natural e lógica do esforço cooperativo e do papel pedagógico do administrador, é a necessidade da comunicação entre os participantes de uma organização, donde a necessidade da linguagem em administração não basta à capacidade para o esforço cooperativo. É preciso transformá-la em ato.

A questão da comunicação nas empresas tem sido objeto de atenção desde os primórdios da análise administrativa. Clássicos como Chester Barnard (*As funções do executivo*, 1938) viam o executivo principalmente como o criador e mantenedor de sistemas de comunicações dentro da empresa, para possibilitar a realização do esforço cooperativo.

O fascínio das tecnologias de informação de tal modo tem ofuscado a capacidade de percepção das pessoas com relação à comunicação a ponto de elas se fixarem nos recursos técnicos e descuidarem da essência do proces-

so. Importa que a linguagem reflita não só a essência do conceito que quer transmitir, mas que expresse uma imagem a mais próxima possível do objeto.

Quando se questiona sobre a linguagem de uma ciência, não se questiona sobre a possibilidade de seu objeto ser descrito, mas se efetivamente ele o é. Igualmente se procura ver que a comunicação deste objeto, por meio da linguagem, seja feita de maneira conceptual, essencial, substantiva e não meramente descritiva, circunstancial ou predicativa. Exige-se que o objeto seja descrito não por intermédio de circunlocuções, mas de conceitos que consigam penetrar na essência dos fatos e provocar a ação.

### *1.2.3 A perspectiva da ação*

A palavra e a comunicação são usadas pelo administrador para que o comportamento dos membros do grupo se modifique em função de uma decisão. Por conseqüência são orientadas para a ação. Administradores "fazem as coisas acontecer". A ação organizacional é a resultante das ações e conversações de uma pessoa ou grupo de pessoas.

Para criar vínculos causais entre a miríade de fatos do mundo organizacional e compreender o fenômeno da organização, em outras palavras, para criar uma ciência da administração, foi que, a partir do princípio do século, administradores começaram a pensar o fenômeno administrativo. No princípio eram os engenheiros buscando compreender o padrão de relacionamento entre os três elementos da organização: partes, interações e objetivos.

Devido ao viés profissional, o que lhes parecia mais evidente e imediato era o desempenho do operário enquanto executor de tarefas. Posteriormente chegaram os psicólogos e viram os funcionários como um sujeito em si, não inteligível a não ser pelo seu comportamento no grupo, portanto além do posto ocupado na organização. Por fim, o campo de estudo se amplia com o aporte das contribuições da sociologia. Buscou-se compreender como partes e papéis se articulam dentro e fora da organização. Em outras palavras, qual é a estrutura das relações dos indivíduos entre si e da organização com a sociedade ou com o ambiente onde se situa.





## 2. O PASSADO DA ADMINISTRAÇÃO: ABORDAGENS E ESCOLAS

Classificadas segundo a ênfase em cada um dos elementos essenciais da organização, três abordagens da administração são possíveis: a *clássica*, que enfatiza os papéis, os processos e o desempenho individual; a abordagem de *relações humanas*, focadas no indivíduo, suas necessidades, seu comportamento, suas aspirações e, por fim, a abordagem *estruturalista*, que vê a empresa como uma totalidade, resultante das interações das partes, entre si e com o ambiente. Outras classificações e subdivisões são possíveis, em função do uso de outros critérios. Todavia, essa classificação, baseada nos *elementos constitutivos da organização*, impõe-se pela natureza real e essencial do critério.

### 2.1 Abordagem clássica e neoclássica: administração como engenharia

Chama-se *clássica* a escola administrativa vigorante do início da reflexão sistemática sobre a administração até 1932, quando aparece a Escola de Relações Humanas. O epíteto de clássico é mais uma homenagem aos pioneiros que buscaram dar consistência científica à administração do que a expressão de um conteú-

do digno de particular menção, pois, levado em conta o conteúdo dos princípios e a ideologia da escola, o nome mais apropriado e significativo é o de mecanicista.

### 2.1.1 As figuras clássicas

Idéias e princípios de organização visando principalmente conduzir campanhas militares, aliás, os maiores feitos administrativos anteriores à Revolução Industrial, são preocupações antigas. No início do século XIX, Clausewitz (1780-1831) no clássico *Sobre a guerra (Vom Kriege)* enfatiza a disciplina, a ordem, o planejamento e o emprego da probabilidade nas decisões. As sugestões de Clausewitz, defendendo a análise juntamente com a intuição, foram postas em prática por engenheiros na administração dos grandes canteiros de obra e na construção das estradas de ferro.

Todavia, foi no princípio do século XX que começou o esforço sistemático de reflexão para conduzir a atividade empresarial, produtora de bens e serviços, como resposta às peculiares situações do princípio do século, mais especificamente, o amadurecimento da Revolução Industrial com exigência de mão-de-obra qualificada e pouco abundante, o surgir de organizações com graus de complexidade superior aos prevalecentes na economia predominantemente agrária da época.

Iniciada em ambiente politicamente republicano, filosoficamente individualista e religiosamente protestante, a elaboração científica inicial partiu da análise da tarefa do empregado, visto como indivíduo. O pioneiro desse movimento foi o engenheiro americano, nasci-

do na Pennsylvania, Frederick Winslow Taylor (1856-1915). A partir do chão da fábrica, ele buscava aumentar a produtividade individual no trabalho por meio da racionalização das tarefas, do estudo de tempos e movimentos e do estímulo salarial por produção, o que, a seu ver, conferiria tratamento científico à administração, baseado em três princípios:

- a) seleção científica do trabalhador;
- b) desenvolvimento de tempos padrões de produção;
- c) plano de incentivo salarial por unidade produzida.

Contemporâneo e auxiliar de Taylor, Henry Lawrence Gantt (1861-1919) passou a aplicar os princípios da administração científica, contudo, mais interessado nos processos do que nas tarefas individuais. Gantt deixou sua marca no instrumento denominado “gráfico de Gantt”, ainda utilizado no dia-a-dia das indústrias como recurso de planejamento e de acompanhamento.

Na mesma linha de Taylor, visando aumentar a produtividade individual, Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) especializou-se em estudos de tempos de movimentos, identificando os 17 micromovimentos fundamentais para a realização de qualquer trabalho, aos quais deu o nome de *therblig*, anagrama de Gilbreth. Gilbreth era casado com uma psicóloga, Lillian, que aplicou conhecimentos de psicologia na administração, um contrapeso ao universo dos engenheiros, até então dominantes na área, e uma antecipação da abordagem das relações humanas que irá surgir mais sistematizada a partir de 1923.

Henry Ford (1863-1947) é citado entre os clássicos pela criação da linha de montagem e pela aplicação do conceito de produção em massa como fatores de aumento de produtividade. Ford expôs suas idéias em *My life, my work* (1922), onde narra suas experiências para demonstrar a correlação entre produtividade e o trabalho dividido, repetido e ritmado.

Em cenário francês, monárquico e católico, o engenheiro Henry Fayol (1841-1925) via a empresa a partir do topo, onde são desempenhados seis grupos de atividades ou funções: técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e, integrando-as todas, à função administrativa. Para Fayol, portanto, a empresa é um conjunto de funções, isto é, conjunto de formas específicas de comportamentos associados a determinadas tarefas dentro da organização.

A função administrativa se realiza por meio de cinco outras funções, cujas iniciais deram origem ao POC<sub>3</sub>, a fórmula mnemônica dos estudantes de administração: *a*) planejamento: estabelecer objetivos e metas; *b*) organização: vincular papéis e pessoas; *c*) comando: definir a ação; *d*) coordenação: sincronizar as ações; *e*) controle: verificar se as ações ocorrem conforme foi planejado.

Para facilitar o desempenho dessas funções, Fayol estabeleceu 14 princípios universais de administração, listados na Figura 2.

**Figura 2**  
**Os 14 princípios de Fayol**

1. Divisão do trabalho: especialização;
2. Autoridade e responsabilidade; direito de dar ordens e esperar obediência;
3. Disciplina: respeito às normas;
4. Unidade de comando: cada empregado recebe ordens de um só chefe;
5. Unidade de direção: um plano para cada grupo de atividades;
6. Subordinação dos interesses individuais ao interesse coletivo;
7. Remuneração do pessoal: satisfação para o empregado e para a organização;
8. Centralização;
9. Cadeia escalar: a linha de autoridade;
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
11. Equidade: amabilidade e justiça;
12. Estabilidade e duração do pessoal: reduzir o *turnover*;
13. Iniciativa: capacidade de visualizar um plano;
14. Espírito de equipe: harmonia entre as pessoas da organização.

Por conseguinte, a visão administrativa de Fayol estava centrada nos papéis, ou seja, no conjunto das expectativas do grupo a respeito do indivíduo. Em outras palavras, para Fayol, a empresa era vista como um conjunto de vínculos entre as partes. A importância relativa de cada função depende dos diversos níveis

dos cargos na empresa. Assim, o desempenho de cargos de direção exigirá acima de 40% de emprego da função administrativa. Os níveis operacionais precisarão mais da função técnica. À medida que se sobe na escala hierárquica, diminui a importância relativa da capacidade técnica e aumenta a necessidade da capacidade administrativa.

Hoje em dia, fala-se em três competências: a conceitual, a humana e a técnica. A capacidade conceitual é mais exigida do chamado nível estratégico, que cuida da posição da empresa no mercado num horizonte temporal de longo prazo; a capacidade humana predomina no nível tático, voltado para dentro da organização, traduzindo as diretrizes estratégicas para os níveis operacionais num horizonte de médio prazo, e a capacidade técnica exigida para o nível operacional, voltada para a ação imediata de cada indivíduo.

### 2.1.2 *A problemática da abordagem clássica*

Embora sob perspectivas diversas, os autores da escola clássica se orientam em torno de alguns eixos que podem ser resumidos em:

*a) administração como ciência*

Substituir comportamentos empíricos e improvisados por posicionamento científico e sistemático diante do problema administrativo (Taylor e Fayol);

*b) divisão do trabalho*

O trabalho deve ser dividido em tarefas cada vez mais especializadas (Taylor, Ford e Fayol) e distribuído segundo a autoridade e a responsabili-

dade (divisão hierárquica ou escalar – Fayol) e os tipos de atividade (divisão funcional ou por especialização – Taylor);

c) *funções administrativas*

A administração é um conjunto de funções;

d) *princípios gerais*

Os clássicos assumiram atitude prescritivo-normativa, estabelecendo princípios e normas para condução do processo administrativo;

e) *departamentalização*

É da escola clássica o agrupamento de funções homogêneas em termos de função, de processos, de produtos, de clientela ou de espaço geográfico. São critérios de distribuição de funções que, de uma forma ou de outra, prevalecem até hoje.

### 2.1.3 Avaliação da abordagem clássica

Os principais reparos à visão clássica da administração contrapostos pelas abordagens posteriores podem ser resumidos em:

a) *abordagem simplista da organização formal*

Os clássicos prescindem de aspectos psicológicos e sociais da organização;

b) *fundamentação teórica deficiente*

Os clássicos pouco se preocuparam em experimentar e testar suas afirmações e hipóteses; baseiam-se mais na experiência e no senso comum;

c) *excesso de racionalismo na concepção de administração*

Os "princípios", tão caros aos clássicos, são interpretados como regras inflexíveis que não permitem exceções nem nuances;

d) *visão mecanicista da administração (teoria da máquina)*

Os clássicos tendem a ver a organização como mecanismos sujeitos unicamente a um esquema unidirecional de estímulo-resposta: é a concepção do *homo oeconomicus*, motivado unicamente por incentivos salariais. Exatamente por causa dessa visão, a denominação de mecanicista é a mais adequada para essa abordagem;

e) *inadequação a ambientes complexos e mutáveis*

Como não podia deixar de ser, as teorias clássicas refletiram as organizações predominantes do início do século, um período organizacionalmente menos turbulento do que o atual. Foram bem sucedidas para aquela situação. Mas não conseguem mais dar respostas a todas as indagações da empresa atual. Foi preciso ou mudar o paradigma ou reinterpretar os postulados.

No que pesem as descobertas posteriores das diversas correntes do pensamento administrativo, as questões focais dos clássicos não deixaram de existir. A releitura desses temas deu origem ao movimento neoclássico que vai procurar suprir as deficiências metodológicas da escola.

Com as novas contribuições das ciências sociais e do comportamento e as análises das



abordagens administrativas precedentes, a abordagem neoclássica se caracteriza pela temática seguinte:

*a) ênfase na prática da administração*

Crescida e alimentada dentro do espírito pragmatista americano, a abordagem neoclássica enfatiza os aspectos práticos da administração e a busca de resultados concretos;

*b) reafirmação dos postulados clássicos*

Os neoclássicos reagem à excessiva influência das ciências do comportamento em detrimento dos aspectos econômicos e concretos do comportamento das organizações;

*c) ênfase nos princípios clássicos de administração*

Princípios administrativos são como a política. Não há como fugir, pois não se ter política já é uma atitude política, não ter princípios em administração é um princípio. É possível ignorá-los, mas não se pode ignorar os custos dessa atitude. Os neoclássicos voltam a insistir nos princípios da administração, inclusive atualizando e dando nova roupagem aos princípios de Fayol.

#### **2.1.4 Sopesando os resultados**

Os autores neoclássicos consideram a administração, antes de mais nada, como um processo desenvolvido por meio de funções voltadas para alcançar um objetivo. É uma atitude postada na eficácia. A busca de resultados a todo o custo tem dado azo a críticas às formulações neoclássicas, porque ela pode le-

var ao menoscabo da ética nos negócios e na administração. Não interessaria para a ação eficaz como são atingidos os objetivos, mas apenas que as metas sejam cumpridas. O afã da eficácia pode levar ao descuido dos efeitos globais da ação e perder de vista a efetividade.

## 2.2 Abordagem comportamentalista: psicólogos descobrem a administração

### 2.2.1 Comportamento e administração

Embora psicólogos e sociólogos não tenham estado ausentes dos movimentos iniciais da reflexão científica sobre a administração, foi com Elton Mayo (1880-1949), sociólogo australiano e professor da Harvard, que eles vieram para o proscênio. Tudo começou com as experiências de Hawthorne (1923-1932), cujo objetivo era verificar uma hipótese do taylorismo: melhores condições de iluminação aumentariam a produtividade. A hipótese não foi confirmada em razão do que ficou conhecido por *efeito Hawthorne*, ou seja, “a possibilidade de trabalhadores que recebam atenção especial apresentarem um desempenho melhor simplesmente por terem recebido essa atenção”.

A partir dessa constatação, as ciências do comportamento (*behavioral sciences*) ensejaram nova visão do mundo administrativo e possibilitaram a abordagem comportamentalista ou behaviorista, um visão de relações humanas na organização.

A Escola de Relações Humanas evidenciou a organização informal, isto é, o conjunto das novas redes de relações dentro da organização sobrepostas à rede de relações definida pela

organização formal, até então não consideradas pela administração. Os dois níveis de organização, o formal e o informal, se distinguem um do outro pela origem e pela forma de surgimento. A organização formal é artificial e origina-se fora do grupo, é exógena a ele; a organização informal é natural e tem origem no próprio grupo, é endógena.

Finda a 2ª Guerra, Herbert Simon publicou *Comportamento administrativo* (*Administrative behavior*, no original, daí o nome behaviorismo), onde a organização é definida como “complexo sistema de comunicações e inter-relações verificadas num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhe, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Ao sistema que acaba de ser descrito, os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas o chamem, na intimidade, de organização”.

Todavia, a maneira de encarar o *processo decisório* foi que garantiu a Simon um lugar especial na história da administração. “Deve-se notar que os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar esses elementos e na sua comunicação àqueles por ele afetados”.

A *motivação* tornou-se o tema central da teoria behaviorista, principalmente com os tra-

balhos de Mc Gregor, Maslow e Herzberg, todos eles defendendo, em última análise, que o ser humano se move a partir de necessidades a serem satisfeitas: necessidades relacionadas ao ego e à própria reputação (Mc Gregor), necessidades que obedecem a uma hierarquia (a pirâmide de Maslow), ou configuradas em fatores higiênicos e motivadores (Herzberg).

O comportamento do administrador é classificado em função de sua concepção sobre a natureza humana: a Teoria X e a Teoria Y (Mc Gregor. *O lado humano da empresa*). Pela Teoria X, o ser humano é visto como indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição e detesta a mudança, desagrada-lhe a responsabilidade preferindo ser comandado, é egoísta e indiferente às necessidades organizacionais, é crédulo e pouco brilhante, vítima dos demagogos. Segundo a Teoria Y, o ser humano é naturalmente motivado, gosta de assumir responsabilidades e está interessado nos objetivos organizacionais. Se não age dessa forma é por causa de más experiências em organizações.

Maslow sustentava que as pessoas são movidas por grupos de necessidades hierarquizadas, de modo que uma necessidade superior só começaria a atuar quando a necessidade inferior estivesse satisfeita. A seqüência das necessidades é a seguinte: 1. necessidades físicas (básicas); 2. necessidades de segurança; 3. necessidades sociais (associação, amor); 4. necessidades de reconhecimento do grupo; 5. necessidade de auto-realização.

A mensagem de Maslow leva a concluir pela inutilidade de buscar motivação para o trabalho junto de pessoas premidas pelas ne-

cessidades básicas de alimentação e segurança. Quem não percebe o trabalho como auto-realização seguramente pode trabalhar forçado, mas não estará motivado.

Herzberg denominou de higiênicos os fatores exteriores à tarefa (condições de trabalho, relações interpessoais, salário, supervisores, políticas da empresa) e motivadores os inerentes à tarefa (progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, reconhecimento social, auto-realização). A presença dos fatores higiênicos garantem, quando muito, a ausência de insatisfação. Satisfação só é garantida pela presença assim dos fatores higiênicos como dos motivadores.

A partir de suas descobertas, como meio de criar nas pessoas motivação auto-sustentável para trabalhar, Herzberg sugere dar sentido ao trabalho com o enriquecimento das tarefas, aumento de autonomia e de responsabilidade.

### *2.2.2 Contribuição dos behavioristas à administração*

Costuma-se dizer que a abordagem comportamentalista vê o ser humano como um ser social, *homo socialis*, alguém que se realiza por meio de suas relações com outros. Os comportamentalistas não se preocupam em apontar caminhos para o administrador, mas tão-somente em descrever o comportamento organizacional. Sob essa perspectiva, aportou vários elementos à análise administrativa, como contraponto às formulações mecanicistas da abordagem clássica e enfatizou as dimensões bipolares do comportamento organizacional:

- a) *análise teórica x análise empírica*: se na prática a teoria é outra, nada mais prático que uma boa teoria, pois essa orienta e organiza a prática. A teoria sem a prática é míope, a prática sem a teoria é cega;
- b) *análise micro x análise macro*: a compreensão dos processos nas organizações requer tanto a perspectiva dos indivíduos e dos grupos (micro) quanto a da organização (macro);
- c) *estrutura x função*: só uma abordagem combinada de padrões de relacionamentos (estruturas) e de processos e atividades (funções) permite compreender as organizações;
- d) *organização formal x organização informal*: o comportamento das pessoas nas organizações envolve tanto uma rede de relações prescritas (organização formal) quanto uma rede de relações espontâneas e não prescritas (organização informal);
- e) *análise objetiva x análise afetiva*: os indivíduos nas organizações agem combinando processos racionais e lógicos com elementos emotivos.

### 2.2.3 *Tentando o equilíbrio*

As críticas essenciais à abordagem comportamental se dirigem não tanto aos *insights* da corrente, mas especialmente aos exageros exclusivistas dela. Reprova-se-lhe a visão unilateral a partir de alguns elementos que ela mesma trouxe para a ciência da administração.

- a) *ausência de prescrição*: a postura não-prescritiva torna a abordagem comportamentalista relativamente inútil, visto não orientar a ação;
- b) *"psicologização" dos processos organizacionais*: em última análise, os aspectos racionais da prática administrativa são minimizados;
- c) *detrimento da organização em favor do indivíduo*: é pouco realístico pensar que objetivos individuais e objetivos organizacionais sejam coincidentes. A organização tem os próprios objetivos que devem ser alcançados por meio dos indivíduos.

## 2.3 A visão estruturalista: a vez dos sociólogos

### 2.3.1 Sistema e visão sistêmica

Reflexos do estado-da-arte de seu tempo, as abordagens tanto clássica quanto comportamentalista se apoiaram no tripé cartesiano de análise: reducionismo, pensamento analítico e mecanicismo.

- a) *reducionismo*: "decompor um problema em tantas partes quantas necessárias para resolvê-lo" era quase sinônimo do método cartesiano. Assim, o todo seria simplesmente a soma das partes e tudo o que se dissesse da parte seria dito do todo, ou seja, a sinergia seria impossível;
- b) *pensamento analítico*: o conceito de evidência de Descartes pressupunha que a mente seria capaz de reconhecer o

objeto claro e distinto, sem referências outras que o nexó entre o objeto e a mente;

- c) *mecanicismo*: qualquer fenômeno se explicaria por uma relação determinística de causa e efeito, sem interferência do ambiente.

A essa visão, Bertalanffy (1956) contrasta a visão sistêmica, segundo a qual as partes de um todo são interagentes criando uma totalidade. Pode parecer que o conceito de sistema se equívale ao de organização. Efetivamente, trata-se de uma mesma realidade (partes interagentes em função de um objetivo). Todavia, enquanto a visão organizacional enfoca a interação entre as partes e a sinergia produzida, a visão sistêmica saliente a *totalidade* que ela supõe, de modo que qualquer alteração numa das partes provocará modificação no conjunto, totalidade que se estende ao ambiente, no caso dos sistemas abertos. O discurso sistêmico se baseia em quatro preceitos confrontados às quatro regras do método de Descartes, como se pode ver no Quadro 1:



**Quadro 1**  
*Método cartesiano e visão sistêmica*

| <b>Regras do método de Descartes</b>  | <b>Parâmetros da visão sistêmica</b>   |
|---|--|
| 1 <i>Evidência</i> : não aceitar coisa alguma como verdadeira se eu não a conhecer de maneira clara e evidente;   | 1 <i>Pertinência</i> : qualquer objeto só se define pelas intenções do sujeito sobre;  |
| 2 <i>Análise</i> : dividir cada dificuldade em tantas parcelas quantas possíveis e necessárias para melhor resolvê-las;   | 2 <i>Globalismo</i> : nenhum objeto pode ser conhecido senão como parte componente e ativa em um todo maior;                             |
| 3 <i>Síntese</i> : conduzir em ordem os pensamentos começando dos objetos mais simples e fáceis de conhecer até ao conhecimento dos mais complexos, supondo mesmo uma ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros; | 3 <i>Teleologia</i> : nenhum objeto pode ser interpretado por ele mesmo, mas pelo seu comportamento em função das intenções do sujeito;  |
| 4 <i>Enumeração</i> : fazer sempre recenseamentos tão completos e gerais que fique seguro de nada ter omitido.  | 4 <i>Agregatividade</i> : toda representação é intencionalmente simplificada, visto não se poder exaurir o conhecimento sobre um objeto. |

**Fonte:** Le Moigne. *La théorie du système général: théorie de la modélisation*. Paris, Presses Universitaires de France, 1977, c. 1

### 2.3.2 *Parâmetros de sistemas*

Se a abordagem comportamentalista, tanto na linha da organização informal, da Escola de Relações Humanas, quanto na linha dos processos decisórios de Simon, salientou as relações intra-organizacionais, a abordagem sistêmica dá um passo adiante ao focar as relações extra-organizacionais: a empresa, por definição, é uma sistema aberto, isto é, uma realidade de fronteiras permeáveis, em contínua troca de insumos e produtos com o ambiente. Isso lhe confere certas propriedades, três concernentes ao ambiente ciclo de eventos, entrada e saída, três referentes ao funcionamento do sistema processamento, entropia negativa e *feedback*, e mais três associadas à manutenção do sistema homeostase dinâmica, diferenciação e equifinalidade.

#### *a) O sistema aberto e o ambiente*

Sistemas abertos se caracterizam por trocas com o ambiente, constituindo um ciclo de eventos. Trocas com o ambiente resultam de entradas, *inputs*, insumos ou recursos; e de saídas ou *outputs*. A intensidade delas e a velocidade do ciclo determina o grau de abertura do sistema.

### CICLO DE EVENTOS

É da natureza do sistema aberto manter trocas constantes com o ambiente, ou seja, nenhum sistema aberto é autocontido: ele tanto recebe como fornece elementos para o ambiente. E esses elementos, de uma forma ou de outra voltam, para o próprio sistema consti-

tuindo um ciclo. Dessa forma, todo sistema aberto vive em simbiose com seu ambiente. Pelo fato de estar num ambiente, ele mesmo se torna um fator ambiental para os demais sistemas que constituem o ambiente.

## ENTRADA ou *INPUT* e SAÍDA ou *OUTPUT*

Entrada são os recursos do sistema e saídas, seu objetivo. Elas podem ser agrupadas em três categorias: matéria, energia e informação.

Fica patente que todo sistema precisa de um suporte físico para funcionar. Uns mais evidentes como os sistemas físicos, sistemas produtores de bens, por exemplo; outros menos, como os sistemas produtores de serviços e bens intangíveis, e, no limite, as chamadas empresas virtuais. Todavia, é impensável um sistema real funcionando sem alguma matéria de algum modo, pois a matéria é o veículo da transformação.

Entretanto, para ser processada, a matéria precisa, em primeiro lugar, da capacidade de processamento. É onde surge a energia, definida precisamente como capacidade de produzir trabalho, ou seja, capacidade de alterar a realidade. Mas, a energia, como capacidade, é uma "potência para" e requer um "princípio de ordem e finalidade" lhe transforme em ato. Esse princípio chama-se exatamente informação.

Efetivamente, "informação" é um processo de "introduzir uma forma em", como mostra a etimologia (*in*, indicando movimento para dentro + *forma*). Informação é, pois, o proces-

so pelo qual a energia recebe uma forma, que lhe garanta racionalidade e organização.

É da natureza da energia realizar-se como ato. Por isso, quando falta informação, o ato é algo aleatório, caótico e desorganizado. O câncer, por definição, é o crescimento desordenado das células de um tecido, ou seja, as células não receberam informação adequada para seu funcionamento normal. Nas sociedades humanas, os grupos têm certa capacidade de informação. Quando falta esta, o vazio tende a ser preenchido caoticamente. Surge o boato.

### *b) O funcionamento do sistema*

Sistemas são realidades teleológicas, ou seja, além de suporem sentido, direção, ordem e finalidade, existem para desempenhar uma função, vale dizer, responder às expectativas de um sujeito.

## PROCESSAMENTO

A função genérica dos sistemas é rearrumar as entradas (matéria, energia e informação) a fim de obter uma saída adequada ao que se espera dele. O processamento é reconfiguração das entradas segundo nova disposição que corresponda ao papel que se espera do sistema.

## ENTROPIA NEGATIVA

A organização é consumidora de insumos. Para não sucumbir às forças da entropia, uma fatalidade nos sistemas fechados, os sistemas abertos podem importar mais insumos do que

consomem, criando uma reserva de energia. É o que constitui a entropia negativa. Essa parece ser a propriedade fundamental dos organismos vivos.

## FEEDBACK

Dentre os diversos *inputs* de informação dos sistemas abertos, um tem caráter particular, pois se vincula por definição à função de controle. É o *feedback*, definido como função de sistema que visa comparar saída com um padrão para modificar a entrada.

Não se trata, portanto, de qualquer dado ou informação, mas é a informação com a finalidade de interferir na entrada. A linguagem corrente hoje vem usando o termo *feedback* de maneira no mínimo abusiva, seja assimilando-o a qualquer resposta a um estímulo, seja incorporando-o a processos onde, de fato, não existe.

### *c) A manutenção do sistema*

Sistemas abertos conseguem acompanhar as alterações do ambiente com efetividade e mantendo a própria individualidade porque possuem três características: homeostase dinâmica, diferenciação e equifinalidade.

## HOMEOSTASE DINÂMICA

Homeostase dinâmica é um oxímoro, pois reúne dois conceitos contraditórios: o de estabilidade e o de dinamismo. A união desses contrários, porém, é a expressão da própria vida. Em teoria de sistemas, é a propriedade pela

qual um sistema aberto cresce e se desenvolve sem perder as características básicas.

Sistemas abertos tendem a crescer para responderem aos desafios do ambiente. Nesse processo, podem ocorrer alterações qualitativas não com o sentido de alterar o sistema, mas para maximizar seu caráter básico.

## DIFERENCIAÇÃO

Especialização é o termo mais empregado para expressar a diferenciação, vale dizer, a redução da quantidade de funções de cada parte do sistema em favor de seu aprofundamento. Em outras palavras: à medida que o sistema se desenvolve, tende a substituir padrões difusos e globais de comportamento por funções progressivamente mais especializadas.

## EQUÍFINALIDADE

Define-se equifinalidade como a capacidade de um sistema aberto alcançar o mesmo estado final partindo de diferentes condições iniciais e de maneiras diferentes, ou seja, o sistema aberto não é pré-condicionado, objetivo.

A equifinalidade, em suma, é o libelo contra o conservadorismo fundamentalista e uma pregação em favor da criatividade, demonstrando que sempre haverá um método melhor para se atingir o mesmo resultado.

### 2.3.3 *Análise sistêmica*

Para a abordagem sistêmica, a empresa se comporta como um organismo:

- a) *dinâmico*: um processo contínuo de interação entre as partes, e destas com o ambiente;

- b) *multidisciplinar e multivariado*: os eventos derivam de múltiplas causas e são inter-relacionados, e qualquer solução na empresa deve levar em conta esses inter-relacionamentos;
- c) *adaptativo*: organizações são sistemas que devem se conformar com as variações do ambiente (ecologia das organizações); esse aspecto será particularmente focado pela abordagem contingencialista.

A teoria de sistemas parte do princípio da pertinência. Numa situação real, um produto não é inteligível sem o cliente que o adquire, nem o cliente sem o uso que vai fazer do produto. Igualmente nenhum ambiente técnico (a relação de troca) é inteligível sem levar em conta, pelo menos, os ambientes ideológico, filosófico e religioso, tanto do cliente quanto da empresa. Isso significa que o comportamento administrativo deve ser visto segundo uma perspectiva ética, oposta tanto ao relativismo ingênuo "todos os seres humanos são, em si, padrões pelos quais suas ações devem ser julgadas" quanto ao cultural "a moralidade é relativa a uma cultura, sociedade ou comunidade específica". O situacionismo não é sem risco porque não se restringe à ciência, e, no limite, é também uma tomada de posição filosófica, ética e moral.





### 3. ADMINISTRAÇÃO HOJE: TÉCNICAS, TÁTICAS OU MODISMOS?

Suposto que a administração não tenha ficado parada depois da década de 60, a especulação sistemática nos últimos 30 anos parece a decantação das três abordagens básicas de onde a prática administrativa vem haurindo coisas novas e velhas até hoje. As idéias nas três últimas décadas têm-se caracterizado pela velocidade meteórica com que surgem e desaparecem no horizonte ou como ondas que fluem e refluem em verdadeiros modismos administrativos.

#### 3.1 O que dizer das novidades em administração

##### 3.1.1 *Por que debruçar-se sobre o tema dos modismos?*

Para opor-se à entropia, a administração precisa constantemente de inovar, criando técnicas para modificar comportamentos das pessoas e das empresas, ou lançando mão de novas táticas para reforçar o convencimento da organização. É uma espécie de mobilidade juvenil da teoria e da prática administrativa nem sempre bem compreendida e, por isso, a classificação desses recursos depende muitas ve-

zes mais da benevolência do analista do que da análise do conteúdo. Essas novidades administrativas passam, então, a receberem várias classificações, algumas neutras e objetivas como “ferramentas de gestão”, outras nem tão neutras, carregadas de conotações, como “modismos” e “onda”, podendo dar a impressão de fragilidade e insegurança da reflexão teórica da administração.

Atualmente, em certos meios, tem-se notado interesse em traçar um balanço dessas formas de encarar a realidade administrativa. Têm surgido desde análises e avaliações analíticas, sátiras mordazes e interpretações ideológicas.

Ao avaliar a utilização de “ferramentas de gestão” em 1993 e 1997, consultores identificaram oito ferramentas de gestão, das quais cinco estão em alta e três em baixa, classificadas segundo o percentual de adoção pelas empresas. Estão em alta (entre parênteses o índice de emprego em 1993 e 1997):

- Planejamento estratégico (90% em 1997 – não identificado em 1993)
- Benchmarking (70% – 86%)
- Pagamento por desempenho (70% – 78%)
- Competências essenciais (52% – 67%)
- Estratégia de crescimento (61%: introduzida em 1996)

As três em baixa são:

- Medida de satisfação do cliente (86% – 79%)
- Qualidade total (72% – 60%)
- Reengenharia (67% – 64%).

Nos últimos trinta anos parece que não tem aparecido idéias realmente novas em administração. Mesmo assim, pululam no mercado idéias variadas sobre técnicas administrativas. Nesse período apareceram metodologias que se tornaram modas: desenvolvimento organizacional, *grid* gerencial, planejamento e administração estratégicos, administração por objetivo, liderança situacional, análise transacional aplicada à administração, metodologia para resolução de problemas e tomada de decisão, reengenharia, qualidade total e círculos de controle de qualidade, empresa virtual. A depender da classificação adotada, pode-se falar de mais cerca de trinta modismos nas três últimas décadas. Um por ano, em média. É um desfile de modas administrativas. Mas, sem dúvidas, é ele que tem dado vitalidade à administração, tornando-a imune aos ciclos econômicos.

A vida de um modismo segue, via de regra, uma trajetória de quatro fases que, para efeito mnemônico, podem ser caracterizadas por quatro "Ds": despertar, deslumbramento, decantação e descaso.

Uma nova ferramenta de gestão começa com o lançamento de um livro ou um artigo de um teórico da administração ou com o sucesso de uma prática inovadora numa empresa. Isto chama a atenção do mundo acadêmico e empresarial. É a fase do despertar.

A idéia vira assunto nas rodas acadêmicas; artigos e comentários saem nas revistas, tanto especializadas quanto de divulgação. No princípio, a empresa lançadora da prática ou a que a adotou por primeiro vira uma vitrine empresarial e um *benchmark*. As empresas seguidoras da prática usam o fato como estraté-

gia de *marketing* e de publicidade. Multiplicam-se os cursos, conferências, simpósios e seminários sobre o tema para enaltecer a novidade e ensinar a pô-la em prática. As revistas transbordam de artigos e comentários. É a fase do deslumbramento. A nova ferramenta se torna, de fato e de direito, um modismo. Com o correr do tempo, começam a aparecer certos efeitos colaterais decorrentes da aplicação da nova prática. Afinal, nada é perfeito. Eventualmente, podem aparecer prejuízos sérios. Nas revistas, artigos laudatórios dão lugar a estudos e avaliações, comentários críticos e análises do tipo "ascensão e queda de..", sugestões de novos rumos e correções. É a fase da decantação.

Com o passar do tempo, o assunto fica saturado como tema acadêmico. Nas empresas, o que era realmente bom na nova ferramenta se incorpora à rotina da organização. Quem ficou cuidando do assunto passa a ser visto com tolerante descaso ("esses caras da... não estão com nada"). Dentro em breve, o assunto desaparece dos estudos, a prática é assumida no dia-a-dia das empresas e o tema passa para a História.

Ao analisar a avalanche de técnicas administrativas, a pergunta natural é: "qual deve ser a atitude do executivo diante dos modismos na administração?" Como interpretar tantos nomes? Iscas passageiras para engambelar incautos? Mimetismo colonialista? Ou ferramentas neutras? Ou, mesmo, uma indústria para gurus em administração?

A busca de uma interpretação partindo da análise da natureza das organizações e das funções administrativas talvez possa trazer alguma informação sobre o fenômeno da di-

versidade e da flutuação de formas de administrar. Antes, porém, é bom verificar como esse fato tem ocorrido no Brasil, procurando, na medida do possível, evitar vieses ideológicos e paralogismos.

### 3.1.2 *Trinta anos de importação*

É possível levantar um balanço das idéias administrativas que aportaram no país percorrendo, por exemplo, a *Revista de Administração de Empresas (RAE)* da Fundação Getúlio Vargas. A razão da escolha dessa fonte histórica se funda em três pressuposições: *a)* é revista técnica, de modo que os temas são tratados com certa objetividade e frieza, longe do calor de temas polêmicos da moda, como acontece com os artigos das revistas de divulgação; *b)* é uma publicação que goza de certa autoridade no mundo acadêmico nacional e *c)* já conta com 39 anos de publicação ininterrupta, o que lhes garante autoridade de testemunha da história da administração no país.

Apoiado nesses pressupostos metodológicos, foi feito um levantamento dos últimos trinta anos na RAE. Decidiu-se por trinta anos por ser um espaço de tempo significativo para um levantamento dos temas em voga na administração no Brasil. Balizados nesses parâmetros, foram consultados mais de 123 números da revista. O levantamento mostra a recorrência de certas idéias refletidas nos artigos, como mostra a Tabela 1, que informa o período em que os temas são objetos de artigos, de resenhas ou comentários, com o ano de aparecimento do primeiro e o último artigo sobre ele e quantidade de artigos na RAE.

**Tabela 1**  
**TEMAS RECORRENTES DE ADMINISTRAÇÃO POR ARTIGOS**  
**NA RAE, POR ANOS DE PUBLICAÇÃO E NÚMERO**  
**DE ARTIGOS**

| Nº | Tema                                       | Ano de publicação<br>(primeiro e último<br>artigo) | Quantidade<br>de artigos |
|----|--|--|--------------------------|
| 01 | Decisão/processo decisório                 | 1969-1980  | 15                       |
| 02 | Sistema de informações<br>gerenciais – SIG | 1969-1975  | 9                        |
| 03 | Administração por objetivos –<br>APO       | 1969-1990  | 6                        |
| 04 | Teoria de sistemas                         | 1971-1989  | 7                        |
| 05 | Desenvolvimento Organizacional<br>– DO     | 1972-1989  | 5                        |
| 06 | Planejamento                               | 1973-1980  | 13                       |
| 07 | Qualidade – CCQ – TQC                      | 1983-1998  | 14                       |
| 08 | Estratégia/planejamento estraté-<br>gico   | 1975-1989  | 6                        |
| 09 | Estilos gerenciais                         | 1980-1981  | 3                        |
| 10 | Administração japonesa/JIT                 | 1984-1995  | 10                       |
| 11 | Terceirização                              | 1994-1972  | 4                        |
| 12 | Reengenharia                               | 1994-1995  | 4                        |

Esse quadro de técnicas administrativas deduzido da RAE reflete o que se passava em outras partes do mundo. Foram temas correntes nos Estados Unidos, na Europa e, ultimamente, no Japão, quando aportaram no Brasil, talvez com decalagem de dois ou três anos.

### *3.1.3 A apreciação externa e a razão dos modismos*

Tanto a variedade de temas quanto sua transitoriedade suscitam dois tipos de reação. Entre os teóricos da administração, dúvida do

conteúdo e do caráter científico da disciplina; entre os estranhos, críticas sobre a seriedade da administração como ciência.

O pior (ou o melhor) é que essa multiplicidade de temas, ferramentas ou modas voláteis e efêmeras vai continuar porque elas fazem parte da natureza da administração e do processo administrativo. Os modelos mecanicistas, behavioristas e estruturalistas são demasiado essencialistas, filosóficos e frios para entusiasmar o mercado. Daí a necessidade de novos nomes e nuances que vão se alternando ou se sobrepondo no decorrer do tempo com tal riqueza de facetas e matizes que dão margem a ironias e críticas, umas procedentes e outras contundentes.

No âmago da questão, está o fato de que a organização não é um fenômeno natural, pois ela é consumidora de energia. Natural é o caos, a desorganização. Deixada ao curso normal da natureza, toda organização se desfaz e se desmorona. Ou as partes se deterioram, e os indivíduos se desmotivam, ou os vínculos se enfraquecem, e as funções ficam indiferenciadas, ou os objetivos se dispersam, e a organização perde o rumo.

Para debelar essas forças, o sistema precisa da entropia negativa. Na essência, a entropia negativa é um superávit na importação de energia. Sob esse aspecto, a função essencial da administração é aportar entropia negativa para a organização, o que se traduz, para o administrador, como inovação ou criatividade.

Essa necessidade de lutar contra a entropia leva a administração à busca de novos incentivos para manter a coesão da organização procurando reforçar ora a qualidade das par-

tes, vale dizer, enfatizar o indivíduo dentro da organização nos moldes da abordagem de Relações Humanas, como nas práticas de Desenvolvimento Organizacional (DO) realçando a mudança nas pessoas e nos estilos gerenciais (*managerial grid*), preconizando a ênfase nas pessoas em oposição à ênfase na produção, que era o objetivo implícito do *managerial grid*. Outras vezes, a moda é enfatizar as estruturas como prevaleceu na teoria da decisão, na teoria de sistemas e no planejamento estratégico. Todavia, a maior atenção, sem dúvida, tem-se voltado para os vínculos, ou seja, nos papéis desempenhados pelas pessoas, ou mais especificamente nos processos. É o que se vê em APO, em planejamento, nos CCQ e na TQC, no JIT, na terceirização e na reengenharia.

O modismo na Administração não pode carregar uma conotação pejorativa, pois ele faz parte da natureza da disciplina, como fator de entropia negativa e é uma exigência da prática administrativa. É preciso estar continuamente motivando as pessoas, reforçando os vínculos e salientando os objetivos. Essa necessidade leva, às vezes, a certa impaciência e ausência de crítica com relação às novas ferramentas.

Os modismos em administração trazem à mente a imagem dos cometas que passaram periodicamente na órbita da Terra. Eles vêm, trazem calor e se vão, aqui deixando alguma parte (há teorias que sustentam ter a vida se originado fora da Terra e sido transportada num cometa até aqui ou que o ouro da terra tenha vindo num meteorito). Ferramentas, modismos, técnicas ou táticas, esses cometas da administração cumprem duplo papel: enquanto estão passando, reavivam as práticas admi-



nistrativas; depois de passarem deixam como *souvenir* o essencial de sua mensagem. APO deixou a forma de formular objetivos, a teoria de sistemas deixou a idéia da empresa como uma totalidade, o planejamento estratégico fez a administração alargar os horizontes espaciais e temporais, DO reavivou a necessidade da importância às pessoas e assim por diante. Ao administrador cabe servir-se construtivamente do que ficou, mais do que embarcar na onda, sem ser papalvo nem cínico, não enganar nem se deixar enganar, aconselham os analistas.

Em outros termos, o administrador há de precaver-se contra o charlatanismo administrativo e o fascínio das tábuas de salvação e dos óleos de cobra, as alfridrárias das novas teorias, o encanto das novidades e o enlevamento da moda, para usar as receitas dos gurus da administração como técnicas, como táticas e como modismos. Técnicas para realizar a entropia negativa, tática para mover as pessoas e modismos para entusiasamá-las. Pessoas são assim: não gostam de mudar, mas adoram as mudanças.



## 4. ADMINISTRAÇÃO E NOVOS PARADIGMAS: PERSPECTIVAS PARA O SÉCULO XXI

Um varredura futurologista sobre a Administração aponta para três pilares que certamente irão condicionar o desenho organizacional e as relações entre os indivíduos e as organizações nos próximos anos: a sociedade do conhecimento, o avanço tecnológico e a globalização.

### *a) A sociedade do conhecimento*

Não padece dúvida que o conhecimento é o grande recurso deste fim de século, tanto em intensidade – nunca se produziu tanto conhecimento como nas últimas décadas quanto em rapidez os resultados do conhecimento chegam à aplicação prática cada vez mais rápidos –, quanto em extensão o conhecimento se democratizou e se universalizou. Os reflexos são visíveis nas empresas, material e estruturalmente.

Materialmente, inverteu-se a proporção entre empregados diretamente vinculados à produção no chão da fábrica os *blue collars* e os empregados do escritório dedicados às funções administrativas os *white collars*. No início

do século os *white collars* não passariam talvez de 5% do efetivo das empresas. Hoje são 95%. Na economia, o setor agrícola e industrial vem reduzindo sistematicamente a contratação de mão-de-obra, enquanto os setores intensivos de conhecimento se tornam o escoadouro do emprego para empreendedores, cientistas, educadores, técnicos, profissionais da informática e consultores.

Estruturalmente, o aumento do conhecimento muda a fonte de poder nas organizações. Antes predominava o poder de posição característico da estrutura linear, onde o poder deriva do cargo ocupado. Com a difusão do conhecimento, a fonte de poder é a perícia e a capacidade individual. Vão predominar estruturas de rede com a ampliação de assessorias e consultorias e a estrutura matricial. Os grupos de trabalho superando os departamentos. A ação administrativa deixa de estar centrada no comando; vigora a negociação. O empregado passa a ser o sócio, e o administrador será assemelhado a um regente de orquestra.

A horizontalidade da negociação (todos negociando juntos) leva vantagens evidentes sobre a verticalidade do comando (a cúpula ditando ordens). Em primeiro lugar, ela modifica a lógica do conflito. O recurso tradicional da sociedade humana, a terra, é limitado. Disputas sobre a terra é um jogo de soma zero. O que um ganha o outro perde. O conhecimento é essencialmente expansivo. Pode-se distribuí-lo indefinidamente. E mais: a aquisição do conhecimento é cada vez mais uma atividade comunitária pois depende da transmissão da

informação. E por isso tende a ser um bem abundante e distribuído. A Revolução do Conhecimento permite que todos ganhem, mesmo entre concorrentes. Empresas do mesmo ramo se unem com os concorrentes, como o fizeram a GM e a Toyota, a IBM e a Fujitsu. No seio da empresa ocorre o mesmo.

Com a mudança da base do poder, o conceito de emprego deve mudar. Como o conhecimento é a fonte de poder, diminui também o poder de recurso da empresa. Na concepção atual, o empregado se sujeita à empresa porque ela é a fonte mais segura de recursos, pois ela proporciona meios para satisfazer as necessidades dele pela remuneração de seus serviços. Com o predomínio do conhecimento, é o indivíduo quem possui os meios de produção. Ele deixa de estar vinculado a uma empresa, podendo atender a várias ao mesmo tempo. Aumentam os empregos temporários de autônomos a curto prazo, cresce a rotatividade do trabalho. O fulcro da ocupação profissional se desloca do emprego para a empregabilidade. "Trabalho é algo que se faz, não um lugar para onde se vai".

Com mais ou menos intensidade, esse cenário está aí. Não que todas as empresas e todos os indivíduos façam parte dele, mas ele predominará dentro de um horizonte temporal visível. De certa maneira, essa forma retrocede à era pré-Revolução Industrial e ao sistema de artesanato. Não o artesanato manual do indivíduo numa bancada. O novo artesão é o artesão do conhecimento com um portfólio de habilidades para serem vendidas a diversas empresas.

## *b) o avanço da tecnologia*

O conhecimento faz a tecnologia progredir. Nos últimos anos poucas tecnologias influenciaram tanto a sociedade quanto a tecnologia da comunicação. Por meio dela, a humanidade não só conseguiu difundir o conhecimento como nunca se vira antes como, também, libertou o homem da restrição espacial. O mundo ficou literalmente ao alcance da mão, na ponta dos dedos em contato com a tecla do micro. E a produtividade individual aumentou em progressão geométrica.

Sem buscar constatações tão gritantes do aumento da produtividade individual, basta comparar a jornada de trabalho do início do século dez horas por dia, seis dias da semana com a jornada de 35 horas adotadas em países da Europa. E a produção mundial de bens é superavitária, a ponto de se reprimir a oferta para reduzir a superprodução. Tem sido sugerido, por isso, a redução do trabalho liberando o homem para o lazer e para atividades criativas, as ciências, as letras e os esportes. Parece, pois, que a humanidade se depara com dois problemas aparentemente contraditórios, o que não é raro em períodos de transição: como superar o desemprego e como utilizar o tempo livre? O que seria mais adequado para o nível atual médio da produtividade individual: buscar formas de empregar as pessoas ou reduzir o tempo de trabalho das pessoas empregadas? Ou será o desemprego um problema mal formulado?

Na economia, o avanço tecnológico visível do aumento da produtividade se reflete na reorganização da atividade econômica com o

crescimento do setor de serviços, como o turismo e o lazer, ao lado de certa estagnação relativa, em termos de ocupação de mão-de-obra, dos setores agrícola e industrial. Na vida empresarial o reflexo está no *home office* e na empresa virtual.

Não se vai discutir as conseqüências psicológicas e sociais dessa nova realidade. Tão real, aliás, que ela é objeto de estudos e pesquisas, com defensores e detratores, nas duas direções. Resta o fato de que um novo trabalhador está surgindo. Como a humanidade reagirá diante dele, só o tempo vai dizer.

### c) globalização

Algo está acontecendo ainda um tanto nebuloso e impreciso, mas não menos real, algo cuja definição, a boa definição real por meio de gênero próximo e diferença específica, ainda está para ser formulada, algo que se sente sem se saber o que é realmente, esse algo tem o nome de globalização.

Os analistas ainda estão sentindo a globalização como um conjunto de sintomas sem, contudo, apontarem para sua real natureza, apenas sentindo alguma perplexidade e insegurança, divididos entre o catastrofismo dos profetas do caos e expectativas utópicas e ficcionistas.

Alguns aspectos da globalização já estão comumente assimilados, como a liberalização e aumento do comércio exterior, a mobilidade de investimento internacionais, as alterações nos campos da tecnologia e na política, como a disseminação de novas formas de comunicação por satélite e pelas redes internacionais e a

crescente integração dos blocos comerciais na União Européia, no Mercosul e no Nafta e a criação de organismos mundiais de controle como a OMC.

Na prática administrativa, mesmo sem usar o termo, a globalização se manifesta pela:

a) eliminação das fronteiras tecnológicas: as tecnologias são integradas seguramente fora da área de atuação da empresa. Não foram a Sony nem a Intel que inventaram o transístor, mas a Bell. O intercâmbio de tecnologias passa a ser um padrão de relacionamento entre empresas. Com isso ganham em sinergia;

b) eliminação das fronteiras internacionais. Estas não mais definem o ambiente no qual a empresa opera. Alguém poderia dizer qual a nacionalidade real de seu carro, isto é, de onde vêm os componentes?

Mesmo sem uma definição precisa, a globalização existe e expressa algo real. O foco das organizações não está mais dirigido para dentro dela, queira ou não. Ela faz parte de um mundo sem fronteiras o que lhe obriga a voltar-se para fora e a refletir sobre sua posição no mundo. Há que se pensar globalmente e agir localmente.

\* \* \*



Publicações anteriores da Coleção Idéias

– Caderno de debates:

- *AIDS NO BRASIL*  
Respostas sociais à epidemia  
Nº 1 — Ano 1999
- *DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL*  
Nº 2 — Ano 2000
- *FOME NO BRASIL*  
Nº 3 — Ano 2000

