

CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA: IDENTIFICANDO TEORIAS CONSISTENTES E ÚTEIS A PARTIR DE CLÁSSICOS DA ADMINISTRAÇÃO

*Geraldo R. Caravantes **

*Cláudia C. Pann ***

*Mônica C. Kloeckne ****

*Rodrigo B. Caravantes *****

RESUMO

Este artigo tem uma pretensão simultaneamente simples e ambiciosa: examinar um seleto grupo de autores, considerados clássicos no campo da Administração, procurando deles extrair o que batizamos de *critérios de relevância*, isto é, aqueles elementos considerados essenciais, integrantes imprescindíveis do processo administrativo e que, quando existentes, possibilitam que a organização viabilize suas pretensões em termos de resultados a serem atingidos. Tais critérios de relevância, em número de oito, permitem a formulação de perguntas críticas que nos auxiliarão na distinção entre teorias e modelos *consistentes* e *úteis* e aqueles simplesmente considerados *modismos*, sem poder explicativo ou utilidades maiores.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria Geral da Administração (TGA). Teoria da Organização (TO). Processo Administrativo. Teorias e Modismos em Administração. Relevância Teórica em Administração.

Estamos diante de um mundo que, de uma forma caleidoscópica, muda diante de nossos olhos. Talvez fosse correto afirmar que estamos *mergulhados* neste mundo, completamente envolvidos num processo de mudança para o qual nossa sociedade parece não se ter preparado adequadamente.

Impávido, o fenômeno da globalização segue seu curso. Há alguns anos globalização era apenas uma palavra da moda, dita e repetida sem uma compreensão maior do seu real conteúdo e das

* Ph.D. em Administração na University of Southern Califórnia, com especialização em Planejamento no Royal Institute of Public Administration, Londres, e no United Center of Regional Development, em Nagoya, Japão. Autor de 18 livros em sua área de conhecimento.

** Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Co-autora do livro **Administração & Qualidade – A superação dos desafios**. Consultora Organizacional.

*** Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ex-auditora da Coopers & Lybrand, Biedermann, Bordasch Auditores Independentes. Consultora Organizacional.

**** Administrador. Pós-graduado em Gestão Empresarial e Gestão Estratégica. Consultor Organizacional.

implicações subjacentes. Hoje percebemos, no campo econômico – e a partir do surgimento das empresas transnacionais – que a produção segue de forma cada vez mais acelerada a lógica da busca de racionalidade. A empresa Chrysler “americana” fabrica o seu carro de maior êxito no Canadá; o automóvel Honda, japonês, é produzido nos Estados Unidos; a Pepsi-Cola elabora seus produtos em quinhentas fábricas situadas numa centena de países diferentes; a Compaq, uma empresa também americana, tem componentes dos seus computadores fabricados no Vietnã, no Japão, em Singapura, na Coreia, na China Continental e em Taiwan; a AT&T possui parte significativa do seu pessoal operando em Porto Rico. Razões? Mão-de-obra bilíngüe, salários modestos e custos sociais mais reduzidos.

A crescente facilidade nas comunicações, que permite interconectar todos os pontos do planeta, possibilita sediar empresas e operações onde quer que seja mais vantajoso em determinado momento. O novo mundo das comunicações instantâneas, em tempo real, concretizou-se: satélites, celulares, faxes, internet...

Evidentemente, o mundo das teorias organizacionais não fica alheio às turbulências ambientais. As adaptações constantes decorrentes das variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo cada vez mais perfeito, havendo sempre necessidades a serem preenchidas e deficiências a serem eliminadas, como bem atesta Motta.¹ E como a natureza abomina o vácuo, tais necessidades são preenchidas por novas *teorias, modelos* ou *propostas* que surgem em velocidade crescente. Geralmente batizamos tais teorias, modelos ou propostas com o nome de *modismos administrativos* e com um certo tom pejorativo. Estamos cheios de razão em pensarmos desta forma. Expressões novas, como *arquitetura organizacional, organização-aprendiz, organização pós-empresadora, organização-trevo* passaram a fazer parte de nosso cotidiano e de uma forma que exclui toda e qualquer crítica.

Por outro lado, a situação torna-se mais complexa, em termos decisórios, quando percebemos que o desenvolvimento científico e tecnológico é atualmente tão veloz que acaba por desatualizar com extrema rapidez o conhecimento existente. “E neste sentido, a própria obsolescência rápida do conhecimento ajuda a assemelhá-lo aos modismos”.²

E assim voltamos ao ponto inicial; cerne de nossas preocupações, ou seja: como distinguir o que efetivamente é *modismo* – que não acresce nada de novo ao conhecimento em operação – e o que é *relevante*, que soma à base já existente?

O que estamos nos propondo a empreender é selecionar alguns autores, considerados clássicos, por suas contribuições à Teoria Geral da Administração; depois, examinar obras selecionadas destes mesmos autores para, a partir daí, detectar *critérios de relevância*, isto é,

aqueles elementos considerados essenciais, integrantes imprescindíveis do processo administrativo e que, quando existentes, possibilitam que a organização viabilize suas pretensões em termos de resultados a serem atingidos.

Não queremos deixar nenhuma dúvida de que, tanto a seleção dos autores e de suas obras quanto o estabelecimento dos *critérios de relevância* apresentam alto grau de subjetividade, pois eles surgem como decorrência da concepção que hoje cultivamos a respeito das organizações, concepção esta decorrente de nossas leituras, pesquisas, experiências pessoais e especialmente de treinamento e consultoria.

¹ Ver MOTTA, Paulo Roberto. Reengenharia: utilidades e futilidades da nova onda administrativa. In: BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo. **Reengenharia ou ReAdministração?** 2. ed. Porto Alegre: AGE, 1995. p. 87-107.

² Ibidem, p. 89.

Os autores selecionados em ordem alfabética são: Barnard, Chester; Drucker, Peter; Fayol, Henri; Mayo, Elton; McGregor, Douglas; Mintzberg, Henry; Mitroff, Ian; Simon, Herbert; Taylor, Frederick.

A concepção, que funciona como fio condutor e integrador das categorias por nós eleitas, parte da idéia de que as organizações têm um caráter instrumental, cuja função precípua é atender e satisfazer as necessidades de uma clientela específica e que, para desempenhar suas funções, necessitam: de *objetivos* claros, para não perder seu rumo; de *talentos humanos* competentes e motivados para materializar tais objetivos; de *informações* precisas e que circulem, pois estas estão para a organização como o sangue para o corpo humano; de *políticas* que funcionem como parâmetros facilitadores da consecução dos objetivos; de *estratégias* que determinem o *como* operar para viabilizá-los; (operar com a noção de *futuro*, pois todas as organizações funcionam em certo *ambiente temporal* e devem balancear as noções de curto, médio e longo prazo); de uma *noção sistêmica*, que permita serem gerenciadas a partir de uma ótica mais globalista, evitando que as concepções das unidades isoladas prevaleçam sobre a visão do todo; e, finalmente, de uma *estrutura*, que é a roupagem final mais adequada – e possível – de que se reveste a organização para garantir a consecução dos seus objetivos.

O conhecimento e o entendimento de uma organização a partir de tais critérios são fundamentais ao desenvolvimento de abordagens gerenciais e de estruturas apropriadas para o alcance dos resultados organizacionais: competitividade, com a qualidade e produtividade, servindo, assim, a sua clientela final.

Eis, portanto, nossa concepção organizacional e a lógica a ela subjacente orientadora, que são da seleção dos oito critérios considerados relevantes para a análise, comparação e compreensão das organizações e que passaremos agora a examinar.

1. OBJETIVO: Segundo Taylor,³ o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. Assim a Administração Científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que: os verdadeiros interesses de ambos são únicos e os mesmos; de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa; é preciso dar ao trabalhador também o que ele deseja, altos salários, e ao empregador também o que ele realmente almeja, baixo custo.

O objetivo é, de acordo com Simon,⁴ indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Constitui o meio pelo qual suas atividades organizativas se fundem com a satisfação de seus diversos motivos pessoais.

Segundo o mesmo autor, o objetivo da organização não é estático. Para sobreviver, a organização deve possuir um objetivo que atraia seus clientes, a fim de que estes proporcionem a contribuição necessária à sua preservação. Por esta razão, os objetivos da organização tendem a se adaptar constantemente aos valores mutáveis da clientela, ou a atrair novos grupos de clientes destinados a substituir aqueles que deixaram de ser.

“Os objetivos são a base para o trabalho e tarefas”.⁵ Eles determinam a estrutura da organização, as atividades-chave que devem ser cumpridas e, sobretudo, a alocação das pessoas e tarefas. Objetivos são a base para o planejamento, tanto da estrutura da organização, como para o trabalho de unidades individuais e gerentes individuais.

³ TAYLOR, Frederick. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

⁴ SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1957.

⁵ DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973, p. 101.

Segundo o mesmo autor,⁶ “se objetivos são apenas *boas intenções* eles não têm valor algum. Eles devem gerar trabalho, devem ser convertidos em ação. Do contrário, não serão objetivos e sim sonhos”.

Para Barnard,⁷ o propósito ou objetivo é o princípio unificador do sistema cooperativo e que a eficiência da organização (no sentido de satisfação que ela dá aos seus membros) surge mais preponderantemente do consenso de que o propósito da organização é apropriado e importante. O autor acredita que o *objetivo* é o foco da organização e que a definição do objetivo da organização é a função mais peculiar do executivo. Acha necessário dar atenção ao ambiente, para que tenham utilidade como princípio unificador.

Objetivo segundo Mitroff e Linston,⁸ é a condição de “fim desejado”, que uma organização pode atingir ou não, dentro de um espaço de tempo definido.

Os objetivos de uma organização devem ter duas características: ser claros e desafiantes. Objetivos claros quer dizer estipular o que se deseja para uma organização e depois determinar como fazer e quando fazer. O objetivo não deve deixar dúvida nenhuma (nem para os subordinados e muito menos para os dirigentes). Em segundo lugar os objetivos devem criar motivação. Por este motivo, deve-se averiguar se os objetivos estipulados não são fáceis demais ou inatingíveis. Em ambos os casos a motivação deixa de existir.

2. MOTIVAÇÃO/TALENTOS HUMANOS: As organizações possuem o *know how* fundamental para utilizar as tecnologias e as ciências físicas em benefício (material) do homem. De acordo com McGregor,⁹ agora as organizações devem aprender como utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a *organização humana* verdadeiramente eficaz. Assim, uma compreensão do comportamento humano é obviamente imperativa se os gerentes querem melhorar o desempenho dos Recursos Humanos de sua organização.

Segundo March e Simon,¹⁰ uma organização é um sistema de comportamentos sociais interligados de numerosas pessoas, denominadas *participantes*, que através do recebimento de incentivos fazem contribuições à organização. De acordo com Simon, Smithberg e Thompson,¹¹ esta organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzir à prestação de contribuições.

Para Barnard,¹² a cooperação se origina da necessidade de um indivíduo atingir propósitos para os quais ele próprio é biologicamente inapto. Com a seqüência da cooperação de outros indivíduos começa um sistema constantemente em mudança, formado por inter-relações de elementos biológicos, psicológicos e sociais. Para sobreviver, este sistema deve ser “efetivo”, no sentido de atingir os propósitos da organização, e “eficiente” no sentido de satisfazer as motivações individuais.

Para McGregor,¹³ o homem é motivado por natureza, pois ele é um sistema orgânico e não mecânico. Assim, a gerência deve procurar criar condições, um ambiente organizacional tal, que os membros da organização, em todos os níveis, possam atingir seus próprios objetivos direcionando seus esforços aos objetivos da organização. De acordo com o autor, esta é uma estratégia que é

⁶ Ibidem, p. 119.

⁷ BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

⁸ MITROFF, Ian; LINSTON, Harold. **The unbounded mind: breaking the chains of traditional business thinking**. New York: Oxford University Press, 1993.

⁹ MCGREGOR, Douglas. In: SHAFRITZ E HYDE, **Classics of public organization**. Oak Park: Moore Publishing, 1978.

¹⁰ MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

¹¹ SIMON, H. A.; SMITH; THOMPSON apud MARCH, J. G.; SIMON, H. A., op. cit.

¹² BARNARD, Chester, op. cit.

¹³ MCGREGOR, Douglas. **The professional manager**. New York: McGraw-Hill, 1967.

consistente tanto com os objetivos econômicos da empresa, quanto com o conhecimento da ciência do comportamento sobre a natureza da motivação humana.

A organização social de qualquer grupo deverá, segundo Mayo,¹⁴ assegurar a seus membros: primeiro a satisfação de suas necessidades materiais; segundo, a cooperação dos outros na realização de outras e várias funções.

O homem é um *wanting man*, dotado de necessidades; assim que uma de suas necessidades é satisfeita, surge outra em seu lugar. Esse processo não tem fim: é contínuo, desde o nascimento até a morte. O homem trabalha para satisfazer estas necessidades que, segundo McGregor,¹⁵ são organizadas em uma série de níveis ou, em uma hierarquia de valor, com as necessidades fisiológicas na base e em níveis mais alto estão, sucessivamente, as necessidades de segurança, interação social e satisfação do ego, auto realização. Quando as necessidades de níveis mais baixos são razoavelmente satisfeitas, sucessivamente necessidades de níveis mais altos tornam-se relativamente mais importantes como motivadoras do comportamento. Uma necessidade satisfeita não é motivador de comportamento, mas, quando o homem vê seus desejos frustrados, tende a ter um comportamento resistente, antagonico, não cooperativo; tendem a ir contra os objetivos da organização. Este comportamento é uma consequência, não causa.¹⁶

A teoria da necessidade foi desenvolvida por Maslow.¹⁷ Segundo ele, o homem é motivado por necessidades organizadas numa hierarquia de relativa prepotência; isto significa que uma necessidade de ordem superior surge somente quando a de ordem inferior foi *relativamente* satisfeita.

A prática Gerencial, segundo McGregor,¹⁸ parece acreditar que motivar as pessoas para trabalhar é um problema “mecânico”, em que o homem é um corpo em repouso e a aplicação de uma força externa é necessária para colocá-lo em movimento, isto é, para motivá-lo. Para o autor, esta teoria é muito similar às Leis de Movimento de Newton.

Em decorrência desta crença, gratificação e punição são as forças a serem utilizadas no controle sobre o comportamento humano. O gerente que tem a reação causa/efeito em comportamento humano como mecânico, quando se depara com indiferença ou resistência à influência gerencial, se apóia na “irritabilidade” da natureza humana para explicar estas reações, sendo que a única maneira de corrigir é aumentar a ameaça da punição.

Já o gerente que tem a reação causa/efeito como orgânica, reconhecerá o caráter transacional da influência. Quando tal gerente se deparar com a indiferença ou a resistência, ele atribuirá a reação não à natureza humana, mas aos aspectos da relação entre indivíduo e suas características (conhecimento, habilidade, motivação, atitudes) e certos aspectos ambientais que podem ser analisados e provavelmente corrigidos através de uma interação mútua.

A participação, dentro deste contexto, é valorizada segundo McGregor,¹⁹ não apenas pelo fato de as pessoas gostarem de ser consultadas sobre decisões que as afetarão. O ponto significativo da participação, quando sincera e genuína, é um reconhecimento do caráter interacional da influência. A participação é um método natural de eliminar ou minimizar resistência ou sabotagem.

¹⁴ MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Vision, 1959.

¹⁵ MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprize**. Tokyo: McGraw-Hill, 1960.

¹⁶ Idem.

¹⁷ MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.

¹⁸ MCGREGOR, Douglas. **The professional manager**, op. cit.

¹⁹ Idem.

Já para Mayo,²⁰ deve existir um equilíbrio entre dois tipos de habilidade para que o homem mantenha sua sanidade: a *habilidade técnica*, que se manifesta através da capacidade de manipular as coisas em favor dos propósitos humanos e a *habilidade social*, que se mostra através da capacidade de receber informações dos outros e responder às atitudes e idéias destes de uma maneira a promover a participação de uma forma adequada em uma tarefa comum.

Segundo o autor, qualquer organização industrial é um *modo de trabalho*, que deve ser tecnicamente *expert* e eficaz, e também é o *modo de vida* de muitas pessoas, isto é, um sistema cooperativo que deverá ser eficiente e satisfatório como um modo de vida. Nesse mesmo sentido, Fayol²¹ diz o seguinte: “Estamos seguros de que uma educação exclusivamente técnica não corresponde às necessidades gerais da empresa, mesmo que se trate da indústria”.

A tarefa da gerência é promover recompensas extrínsecas e intrínsecas. As recompensas extrínsecas estão sob o controle dos gerentes; assim, podem ser dadas ou retiradas de acordo com as contribuições feitas e com os objetivos da organização (as recompensas extrínsecas são relacionadas às necessidades básicas).

Em relação às recompensas intrínsecas, que dizem respeito às necessidades de ordem superior, os gerentes, segundo o mesmo autor, deverão proporcionar um ambiente apropriado – um ambiente que permita e encoraje os empregados a procurar, *no trabalho*, estas recompensas.

A gerência, de acordo com Mayo,²² tem seguidamente falhado em entender a importância de se ter a confiança e o crédito – a cooperação – dos empregados por não ter um comportamento “correto” e por não se interessar por seus vários problemas.

McGregor²³ considera que a visão da gerência em relação à natureza humana exerce uma influência muito grande na seleção de suas estratégias e, em troca, a estratégia exerce uma grande influência no comportamento de seus subordinados, decorrentes de seus comportamentos.

O maior rendimento dentro de uma organização está relacionado, de certo modo, com as condições de trabalho mais agradáveis, livres e felizes, com transformação da atitude mental, com efetiva melhoria mental. De acordo com o Informativo publicado pela Western Electric Company (1929, p. 34)²⁴ “industrialmente, pode-se ganhar muito, tendo consideração pessoal com os níveis de emprego mais baixo”.

Para Barnard,²⁵ “parece ser completamente contrário à natureza do homem isso de ser incentivado, por considerações materiais ou monetárias, a contribuir com o esforço suficiente para um sistema cooperativo, a ponto de tornar esse sistema produtivamente eficiente”. A eficiência das organizações é a sua capacidade de oferecer estímulos efetivos em quantidade suficiente para manter o equilíbrio do sistema.

De acordo com Caravantes,²⁶

a importância dos Talentos Humanos cresce com o aumento da complexidade ambiental. Mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais. Assim, ou bem valorizamos

²⁰ MAYO, Elton. **The social problem of industrial civilization**. London: Routledge & Kenan Paul, 1957.

²¹ FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1968, p. 35.

²² MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**, op. cit.

²³ MCGREGOR, op. cit.

²⁴ Apud Elton Mayo, **Problemas humanos de una civilización industrial**, op. cit.

²⁵ BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971, p. 111.

²⁶ CARAVANTES, Geraldo. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: Cenex; Factec, 1993, p. 43-44.

os talentos humanos de nossas organizações – dando ênfase à criatividade, habilidades interpessoais, autonomia, entre outros – ou correremos o sério risco de fecharmos as portas.

Já Chanlat²⁷ é mais direto ao afirmar que o ser humano é um ser complexo e não pode ser tratado com uma mera técnica de manipulação.

3. Informação/comunicação: A possibilidade de realizar um propósito comum e a existência de pessoas cujos desejos podem constituir motivos para contribuir para esse propósito comum, esses dois fatores, de acordo com Barnard,²⁸ são os pólos opostos do sistema de esforço cooperativo. É pelo processo da comunicação que essas potencialidades se tornam dinâmicas. O propósito comum, obviamente, deve ser de conhecimento comum, e para ser conhecido necessita ser comunicado. Da mesma forma, não na mesma extensão, os incentivos às pessoas dependem da comunicação entre elas.

As técnicas de comunicação constituem parte importante de qualquer organização e, em muitas delas, são mesmo problemas iminentes. Comunicação, segundo Barnard,²⁹ teria de ocupar um ponto central na Teoria Organizacional, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. A falta de uma técnica conveniente de comunicação, continua o autor, eliminaria a possibilidade de adotar uns tantos propósitos como base para a organização.

Para Barnard,³⁰ “a forma de cooperação humana mais universal, e talvez, mais complexa, é a linguagem”. Segundo o autor a linguagem é constituída por três componentes inseparáveis: o físico, o biológico e o social. Não há sistemas cooperativos em que não estejam presentes todos os elementos.

O fato físico corresponde à energia física convertida em ondas sonoras, transmitidas pelo meio material e limitada pelas condições do meio ambiente. É um ato biológico, pois é feito por seres vivos, e é um fenômeno social pois somente pode ser apreendido através do contato social.

Para haver comunicação necessita-se de pessoas que tenham um idioma convencional conhecido e de um ambiente físico adequado. Na falta de qualquer um destes fatores a comunicação não acontece e, não acontecendo ela não produzirá reações e mudanças na situação total.

Segundo Drucker,³¹ o hiato da comunicação entre organizações e, entre grupos da sociedade, está se alargando constantemente, a ponto de ameaçar tornar-se um abismo de desentendimento intransponível. Ao mesmo tempo, existe uma explosão de informação, onde qualquer profissional tem acesso a uma quantidade de dados abundante e inesgotável.

Segundo March e Simon,³² a capacidade de uma organização para manter um padrão de atividade complexo e altamente interdependente está sujeita, em parte, aos limites de sua capacidade para dar conta de toda comunicação exigida pela coordenação. Assim quanto maior a eficiência da comunicação, maior a tolerância pela interdependência.

McGregor³³ acredita que a gerência concorda com a proposição de que a comunicação como uma via de duas mãos é essencial. Em sua concepção, comunicação como uma via de duas mãos é um processo de influência mútua. Desta maneira, segundo o autor, estaremos assegurando que os outros entendam o que lhes está sendo comunicado. Visto que o que está sendo comunicado, é obviamente correto, racional e razoável, outros entenderão e serão persuadidos.

²⁷ CHANLAT, Jean. Palestra proferida em Porto Alegre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, 18 de abril 1994.

²⁸ BARNARD, op. cit.

²⁹ Idem.

³⁰ Ibidem, p. 73.

³¹ DRUCKER, op. cit.

³² MARCH; SIMON, op. cit.

³³ MCGREGOR, op. cit.

A comunicação é um processo de dupla direção: envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, ao indivíduo investido da responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por *esse* centro *para* as demais partes da organização.³⁴

Rogers³⁵ fez uma observação bem mais ampla: “Eu só serei útil [como terapeuta] à outra pessoa se eu me permitir entendê-lo”. Já Mayo,³⁶ afirma que,

sem sombra de dúvida, é necessário treinar jovens a apresentarem seus conhecimentos e idéias com clareza, mas se eles se tornarem administradores, será mais necessário treiná-los a escutar com cuidado o que os outros falam.

Comunicar um conceito é impossível, a menos que o receptor consiga percebê-lo, isto é, a menos que esteja ao alcance de sua percepção.³⁷ Em outras palavras, comunicação sempre requer alguma coisa. Ela sempre exige que o receptor torne-se alguém, faça alguma coisa, acredite em alguma coisa. A comunicação está sempre conectada à motivação.

A organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupo humano.³⁸ “Comunicação pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro para o outro da organização”.³⁹ Continua o mesmo autor:

A comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser distribuídas por toda a organização.

A comunicação é imprescindível a qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará em um processo de entropia e morte. A comunicação é um elemento vital no processo das funções administrativas. A comunicação que ocorre dentro da organização e a sua comunicação com o seu meio ambiente é que definem a organização e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento.

Fundamentalmente, a comunicação é necessária para traduzir o propósito em termos da ação concreta necessária para realizá-lo: o que fazer, quando fazer e onde fazê-lo.⁴⁰

4. ESTRATÉGIA: Estratégia é definida por Clausewitz⁴¹ como sendo “o uso da batalha como um meio na obtenção do objetivo da guerra”. A estratégia deve dar um objetivo para toda a ação militar, e esta deve estar em concordância com o objetivo de guerra.

Para Eark,⁴²

Estratégia [...] não é apenas um conceito dos tempos de guerra, mas um elemento inerente à arte de governar [...] No mundo atual estratégia é a arte do controle e utilização das reservas da nação

³⁴ SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1957, p. 161.

³⁵ ROGERS, Carl apud MCGREGOR, Douglas. **The professional manager**, op. cit., p. 153.

³⁶ Elton Mayo. **Problemas humanos de una civilización industrial**, op. cit., p. 75.

³⁷ DRUCKER, op. cit., p. 484.

³⁸ SIMON, Herbert. **Comportamento humano**, op. cit., p. 14.

³⁹ Ibidem, p. 161.

⁴⁰ BARNARD, op. cit.

⁴¹ CLAUSEWITZ, Carl. **On war**. New York: Penguin Books, 1968, p. 241.

⁴² EARL, M. E. apud CLAUSEWITZ, op. cit., p. 28.

– ou de uma união de nações – incluindo sua força armada, até o fim, onde seus interesses vitais serão eficazmente promovidos e assegurados contra inimigos, atuais ou em potenciais, ou apenas supostos.

Transportando o conceito de estratégia de guerra para dentro de uma empresa, podemos concluir que no campo administrativo estratégia é o meio de se chegar aos objetivos da empresa. É a estratégia que constrói o plano da empresa, que une todas as ações da empresa sob o mesmo objetivo.

Estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo.⁴³ Decisão, tal como empregado aqui, constitui o processo pelo qual uma alternativa de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada.

Derivada da palavra Grega *strategos* que quer dizer *general*, a palavra estratégia quer dizer, literalmente, “a arte do general”. Assim, estratégia, segundo Steiner e Miner,⁴⁴

é o planejar da missão organizacional, estabelecendo os objetivos desta organização considerando as forças internas e externas, formulando políticas e estratégias a fim de atingir os objetivos, e assegurando sua implementação para que os propósitos básicos e os objetivos da organização sejam atingidos.

A estratégia forma o plano de ação, define os planos para as diferentes *campanhas* e regula os *combates* de cada uma.⁴⁵ De acordo com o autor, se não vemos cada medida tomada, cada ação, como uma corrente composta por todas as medidas e ações juntas, onde cada uma leva à outra, podemos tomar determinada ação como única, e não como parte de um processo. Não refletiremos sobre as conseqüências da mesma e não saberemos se esta não nos levará a uma desvantagem. Assim, devemos operar com o *todo*, pois apenas a soma de todas as partes irá decidir sobre as vantagens e desvantagens em relação a cada ação. Uma macro-estratégia eficaz não é uma única decisão, mas uma teia de estratégias, sub-estratégias, políticas e táticas inter-relacionadas.

“A estratégia nunca poderá ser retirada por um momento” afirma Clausewitz.⁴⁶ A estratégia deve acompanhar o grupo quando este entra em ação, isto é, ela deve estar presente em toda a ação a fim de promover ajustamentos e modificações no plano geral, que se tornem necessárias. Em estratégia tudo é muito simples, mas não muito fácil. Uma vez definido o que pode e deverá ser feito, aí o caminho a isto é facilmente encontrado.

De acordo com Drucker,⁴⁷ a base para uma estratégia eficaz é a conversão de “o que é nossa organização” em comprometimento operacional significativo – o que faz possível trabalhar em uma missão ou propósito.

Segundo McGregor,⁴⁸ uma das características fundamentais de uma estratégia é criar condições que possibilitem o indivíduo a atingir seus próprios objetivos, direcionando seus esforços para os objetivos da empresa.

O planejamento estratégico que leva em conta as características dos indivíduos pode levar tanto a uma sociedade melhor como a uma organização mais eficaz em termos econômicos. Criando

⁴³ SIMON, op. cit.

⁴⁴ STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management, policy and strategy**. New York: MacMillan, 1977, p. 19.

⁴⁵ CLAUSEWITZ, op. cit.

⁴⁶ *Ibidem*, p. 241.

⁴⁷ DRUCKER, op. cit.

⁴⁸ MCGREGOR, op. cit.

condições para que este indivíduo satisfaça seus objetivos, incentiva-o a satisfazer os objetivos da empresa de uma maneira mais eficaz. Muitas vezes, consegue-se trazer para a organização características intrínsecas dos indivíduos que não foram liberadas em prol da organização, tais como criatividade, habilidades e conhecimento.

Estratégias que consideram a auto-atualização uma de suas metas, não comprometem nenhum recurso financeiro. Ter um indivíduo auto-atualizado quer dizer menos atitudes passivas contra os objetivos da empresa. Dando a oportunidade de realização e satisfação, as organizações irão obter do indivíduo a contribuição que necessitam para a realização das suas próprias finalidades.

5 Política: Políticas são geralmente consideradas guias para a ação ou canais para a reflexão. Mais especificamente, políticas são guias para o desenvolvimento de uma ação. Elas estabelecem o universo onde a ação se desenvolverá.⁴⁹

Políticas podem ser entendidas como o *código* que declara a direção à ação. A política delimita; ela é o guia que responderá a milhares de perguntas que poderão surgir no desenvolvimento de um negócio. Política, segundo os autores, é o meio para se chegar ao fim; assim, ela explica o que as pessoas deveriam fazer em contraste com o que elas estão fazendo. Política, quando implementada, permite o predizer de funções com um grau de relativa certeza. A visão convencional da resolução de um problema é que os meios são ajustados aos fins, ou que as políticas alcançarão os objetivos determinados.

De acordo com Katz e Kahn,⁵⁰ as políticas organizacionais são abstrações ou generalizações acerca do comportamento organizacional, em um nível que envolve a estrutura da organização. As declarações de política tanto podem ser retrospectivas como prospectivas. Por retrospectivas entende-se que o padrão estava lá, mas não havia sido previamente anunciado ou formalmente reconhecido. Quando prospectivas, são generalizações sobre qual será o comportamento organizacional. Segundo os autores, o estabelecimento de política é um aspecto de mudança organizacional: o aspecto de decisão.

Nas palavras de Katz e Kahn,⁵¹

Uma política ou diretriz organizacional é uma abstração ou generalização sobre o comportamento organizacional em um nível que tem implicações estruturais para a organização. Essas generalizações podem ser feitas, retrospectivamente, como reconhecimento da prática existente; contudo o processo mais interessante é *fazer* política, isto é, estabelecer os enunciados gerais, como deve ser a conduta organizacional. Neste sentido, o estabelecimento de política fica imediatamente na categoria de tomada de decisão, que é um aspecto de mudança organizacional e, talvez, a expressão mais significativa de liderança [...]. As dimensões organizacionais podem caracterizar-se em três dimensões, nível de generalidade ou abstração, quantidade do espaço organizacional afetado e duração. São propostas duas principais categorias de política baseadas nas dimensões citadas: a formulação de objetivos e metas organizacionais e a formulação de estratégias e procedimentos para a consecução e a avaliação do programa em direção a tais metas.

March e Simon⁵² vêem política como “um processo em que a situação básica é a mesma da negociação – existência de um conflito de interesses intragrupal – mas em que a arena de negociações não é considerada fixa pelos participantes”.

⁴⁹ STEINER; MINER, op. cit.

⁵⁰ KATZ, Danie; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

⁵¹ *Ibidem*, p. 339.

⁵² MARCH; SIMON, op. cit., p. 183.

Para Mintzberg⁵³, “a formulação de políticas é tipicamente um processo de passos sucessivos em que pequenas mordiscadas são substituídas de uma grande mordida”.

A decisão por determinada política é feita apenas depois de muito debate entre gerentes e seu *staff*, quando são feitas avaliações e reavaliações. Segundo Steiner e Miner,⁵⁴ uma política organizacional baseia-se tanto em considerações quantificáveis, como não quantificáveis economicamente. Política é qualquer regra ou linha de ação planejada para orientar decisões específicas.⁵⁵

A política de uma organização pode ser definida como a intenção, explícita ou implícita, da gerência em dirigir uma ação para a realização das metas da empresa. Assim, a política direciona a ação à realização de um objetivo ou meta.

O que os autores deixaram evidente é que cada situação é única, e que políticas apropriadas para uma determinada organização, sob determinada circunstância, são bastante diferentes das políticas utilizáveis por outra organização.

6. NOÇÃO TEMPORAL: A noção temporal é um fator complexo que está sempre presente em todos os problemas gerenciais, em toda tomada de decisão, em toda ação. Os gerentes devem sempre considerar presente e futuro, curto, médio e longo prazos.

Segundo Drucker,⁵⁶ “um problema gerencial não é resolvido através da obtenção de lucros imediatos que colocariam em perigo a saúde da organização e talvez até sua sobrevivência”. Os resultados econômicos imediatos são fictícios e são alcançados em detrimento do capital. Em todos os casos, continua o autor, onde presente e futuro não são ambos satisfeitos; onde suas exigências não são harmonizadas ou pelo menos balanceadas, o capital, fonte produtora de riquezas, é posto em perigo, prejudicado ou destruído.

De acordo com Pereira,⁵⁷ futuro não acontece simplesmente. Apesar da possibilidade de fatores circunstanciais, o futuro é feito, modelado por nós, com base nas percepções que temos presentes e nas ações adotadas em resposta a essas percepções.

Para a autora, existem duas razões fundamentais para a importância da noção temporal: em primeiro lugar, é essencial para o progresso econômico e tecnológico que a medida de tempo para frutificação e experimentação de uma decisão seja invariavelmente medida; em segundo lugar, é que a gerência, quase sozinha, deve viver sempre em ambos: no presente e no futuro.

A característica básica da gerência é a escolha entre alternativas. A decisão conscienciosa não pode se limitar à análise do contexto histórico. Ela deve projetar no futuro o resultado das ações realizadas no presente.⁵⁸

Para o gerente, o futuro é a descontinuidade e o futuro, por mais que seja diferente, só pode ser alcançado através do presente. Quanto maior o salto para o desconhecido, mais forte deve ser a base para este.

A noção temporal é inerente à gerência, porque esta está preocupada com o processo decisório, e a ação está sempre voltada para os resultados futuros. Noção temporal é o ato onde a gerência

⁵³ MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973, p. 16.

⁵⁴ STEINER, G.; MINER, J. op cit.

⁵⁵ SELZNICK, Philip. **A liderança administrativa: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1957, p. 48.

⁵⁶ DRUCKER, op. cit., p. 43.

⁵⁷ PEREIRA, Maria José B. A dimensão humana no futuro da Administração. In: CAIDEN, G.; CARAVANTES, G. **Reconsideração do conceito de desenvolvimento**. Caxias do Sul: Educs, 1988.

⁵⁸ Idem.

íntegra presente e futuro. É a análise do passado que permite a correção do curso futuro, através do que fazemos no presente. Neste sentido, o futuro é hoje.⁵⁹

O tempo é um fator limitativo. Os gerentes eficazes sabem que o tempo é um fator de extrema relevância, por este motivo eles devem saber onde seu tempo é gasto. Segundo Mintzberg,⁶⁰ quando o gerente faz sua programação, ele, na realidade, está determinando os interesses da sua organização e estabelecendo prioridades para ação.

O tempo é um fator limitativo por três motivos: primeiro, porque o suprimento de tempo é absolutamente inelástico – seja qual for o volume da demanda, o suprimento de tempo não aumentará; em segundo lugar, o tempo é perecível e não pode ser estocado – o ontem está completamente perdido, jamais voltará; e terceiro o tempo é insubstituível, não é como um material que na falta de um se usa outro semelhante.

O tempo é um elemento escasso e deve ser controlado. Qualquer trabalho é realizado num tempo e usa o tempo. O tempo é um elemento singular, insubstituível e necessário. Por ser um elemento escasso deve ser controlado. A análise do tempo é o único caminho acessível e sistemático de analisar o trabalho. É através desta análise que se descobre o que realmente é importante no trabalho.⁶¹

7. NOÇÃO SISTÊMICA: Sistema é qualquer entidade, conceitual ou física composta de partes inter-relacionadas, inter-atuantes ou interdependentes, dotada de um objetivo.⁶²

A organização é vista como um sistema aberto que tem características comuns a um organismo biológico. Um sistema aberto existe, e só poderá existir, através da troca de energia com o seu meio ambiente.⁶³ Este processo de importação (*input*) – processamento – exportação (*output*) é o trabalho que uma empresa deve desenvolver como condição de sobrevivência.

Na concepção de organização de Miller e Rice,⁶⁴ a empresa, como uma ferramenta puramente projetada para realizar tarefas, requer que as necessidades humanas, de satisfação e de defesa contra a ansiedade, devam ser consideradas como limites à tarefa a ser desenvolvida.

Toda organização requer recursos para produzir suas *unidades de trabalho*, as atividades, através das quais seus processos são desenvolvidos. Entretanto, todas as organizações, não importando o seu grau de automação, necessitam dos Recursos Humanos, pois sempre existem tarefas a serem desenvolvidas por seres humanos.⁶⁵ Assim, toda e qualquer Teoria Organizacional requer a conciliação das tarefas, recursos humanos e organização dentro de uma mesma estrutura.

Além de ser considerada um sistema aberto, em interação com o ambiente, a organização pode ser vista como um sistema sócio-técnico, nos termos estabelecidos por Emery e Trist⁶⁶ e outros cientistas sociais do Tavistock Institute de Londres. O subsistema técnico abrange as tarefas a serem implementadas, incluindo o equipamento a ser utilizado, as ferramentas e as técnicas operacionais.

Entretanto, este subsistema, por si só, não é suficiente para que as tarefas sejam desenvolvidas. Daí o sub-sistema social, abrangendo as relações entre as pessoas que irão executar a tarefa.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ MINTZBERG, op. cit.

⁶¹ DRUKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

⁶² HANIKA, F. **Guia moderno da administração**. Rio de Janeiro: Forense, 1965.

⁶³ MILLER, E. J.; RICE, A. K. **Systems of organization: the control of tasks and sentient boundaries**. London: Tavistock Publications, 1967.

⁶⁴ Idem.

⁶⁵ Idem.

⁶⁶ EMERY, F. E.; TRIST, E. L. Socio-technical systems. In: CHURMAN, Werhulst. **Managent science**. London: Pergamon, 1960.

Se o desenvolvimento organizacional é o objetivo, apenas tornar os Recursos Humanos mais eficientes pode não ser suficiente. Mudança na tecnologia pode ser necessária para o aperfeiçoamento do desempenho. Apesar de o meio ambiente não poder ser ignorado, os subsistemas social e técnico são os que exigem mais atenção⁶⁷ e onde a organização pode exercer maior controle.

8. ESTRUTURA: De toda a atividade humana organizada surgem dois requisitos fundamentais: *a divisão do trabalho* em várias tarefas a serem executadas, e a *coordenação* destas tarefas a fim de finalizar a atividade.

Assim, para Mintzberg,⁶⁸ a “estrutura de uma organização pode ser definida como a soma das maneiras como o trabalho é dividido em tarefas distintas e a realização de coordenação entre estas tarefas”.

Continua o autor:⁶⁹

Os elementos de uma estrutura deveriam ser relacionados no intuito de atingir estabilidade e harmonia tanto interna, como com a situação em que a organização se encontra - seu tamanho; idade; tipo de meio ambiente no qual a organização se encontra mergulhada; o sistema técnico que utiliza, entre outros.

Segundo Mintzberg,⁷⁰ os elementos básicos de uma estrutura, o que efetivamente mantém uma organização, são os *cinco mecanismos de coordenação*: ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização do processo de trabalho; padronização do produto do trabalho; e padronização das habilidades do trabalhador. O *ajustamento mútuo* realiza a coordenação do trabalho através da comunicação informal. O sucesso do trabalho depende da capacidade das pessoas se adaptarem umas às outras durante o trabalho. Na *Supervisão direta*, uma pessoa é responsável pelo trabalho de outros, passando-lhes instruções e monitorando suas ações. Quando existe um número maior de pessoas, o ajustamento mútuo não é suficiente e um coordenador se torna necessário. Os *processos de trabalho* são *padronizados* quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado. Os *outputs* são *padronizados* quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho são especificados.

As *Habilidades* (e conhecimento) são *padronizadas* quando o tipo de treinamento exigido para realizar um trabalho é especificado. Este mecanismo é utilizado quando nem o trabalho nem o *output* podem ser padronizados; então, se treina o trabalhador. A padronização das habilidades realiza indiretamente o que a padronização do processo ou do *output* fazem diretamente: controla e coordena o trabalho.

Uma organização utilizará ou favorecerá um ou outro mecanismo de acordo com condições específicas, podendo também utilizar um *mix* destes mecanismos. O que uma organização não deverá fazer é se apoiar em apenas um, pois, segundo o autor, sempre será necessário uma certa quantia de ajustamento mútuo e supervisão, não interessando o grau de padronização de uma organização.

Já para Drucker,⁷¹ estrutura está certamente relacionada com tamanho. Tamanho diferente requer uma estrutura diferente. Segundo o autor, num organismo social, tanto quanto num organismo biológico, massa sempre aumenta mais que superfície; assim, peso também aumenta mais rapidamente que a estrutura que o suporta. Como resultado, mudanças no tamanho da organização não são

⁶⁷ PASMORE, W.; SHERWOOD, J. *Sociotechnical systems: a source book*. La Jolla, Ca: University Associates, 1978.

⁶⁸ MINTZBERG, Henry. *Structures in fives – designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1983, p. 2.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 3.

⁷⁰ *Idem*.

⁷¹ DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices, op. cit.*

meramente quantitativas, são qualitativas também. Assim, existem tamanhos *certos* e *errados*, isto é, tamanhos que necessitam de uma estrutura que é apropriada para seu desenvolvimento e funcionamento e tamanhos onde a estrutura necessária para suportar a massa, por ser inadequada ou inapropriada se torna um impedimento. Existe um limite para o tamanho. Existem organizações que são simplesmente muito grandes para funcionar.

Em um organismo social, como uma organização, aumento no tamanho logo requer um aumento desproporcional em complexidade e mais e mais órgãos especializados. Assim, quanto maior o corpo físico ou social se torna, mais da sua energia será necessário para manter sua *parte interna*, isto é, seus próprios mecanismos vivos e funcionando.

Concluindo

Uma vez compreendidos e internalizados estes oito critérios é possível formular as perguntas críticas que nos permitirão identificar entre as múltiplas teorias e modelos propostos, quais detêm uma capacidade explanatória mais elevada e, portanto, poderão ser úteis e quais são meramente modismos efêmeros, de validade e utilidade duvidosas. Eis alguns questionamentos que julgamos relevantes:

1. Os objetivos são claros? Você sabe o que fazer a partir de seu enunciado? Você se sente motivado a entrar em ação para torná-los concretos?

2. As pessoas que operam na organização são consideradas efetivamente como relevantes? Elas são treinadas, educadas do ponto de vista gerencial? Existem programas que as incentivem e situações criadas pela organização para que elas cresçam e se desenvolvam enquanto desempenham suas funções e realizam suas tarefas?

3. As informações fluem na organização? Qual o grau de comunicação efetiva? Os subsistemas interagem com facilidade ou cada um cultiva as informações julgadas relevantes para si próprio, sem repassá-las? E as comunicações interpessoais como se efetivam?

4. As teorias contemplam a *estratégia*, isto é, o *modus operandi*, o *como* as coisas devem ser feitas na empresa ou, uma vez definido *o que* fazer, deixa-se de lado o *como* fazer?

5. Existem linhas gerais de conduta política que facilitem a tomada de decisão? Ou cada decisão é sempre uma nova decisão, tornando o processo lento, oneroso e desmotivador?

6. As noções de presente, passado e futuro são sempre contempladas na condução dos negócios? Estar com os olhos presos ao passado, à tradição poderá ser mortal, pois faz com que o *aqui* e o *agora* e especialmente o futuro não façam parte das cogitações. Como o corpo executivo lida com estas três dimensões de tempo?

7. A teoria contempla a inter-relação necessária entre as várias unidades (departamentos, grupos, subsistemas de uma forma geral)? Ou as unidades da organização operam de uma forma estanque, formando verdadeiros feudos?

8. A estrutura utilizada pela empresa facilita ou obstaculiza seu funcionamento? Quando foi a última revisão na estrutura? Se a forma (estrutura) deve seguir a *função* (objetivos), a quantas anda a empresa em relação a esta adequação?

Nosso pressuposto é de que os oito critérios propostos possam servir como um verdadeiro crivo que permita selecionar o *joio do trigo*, os simples modismos, das teorias efetivamente válidas e capazes de trazer benefícios concretos para as organizações.

RELEVANCE CRITERIA: IDENTIFYING CONSISTENT AND USEFUL THEORIES BASED ON LEADERS OF BUSINESS ADMINISTRATION.

This paper has both a simple and an ambitious objective: to examine a selective group of writers considered to be leaders in the field of business administration, trying to extract from them what is referred to as criteria of relevance; those elements which are considered essential and indispensable to the administrative process. These criteria enable an organization to reach its objectives. These eight relevant criteria allow for the formulation of critical questions which will help to distinguish between consistent and useful theories and models and those that are considered fads of little or no use.

KEY-WORDS: General Theory of Administration. Organizational theory. Administrative process. Theories and fad in administration. Theoretical relevance in administration.