

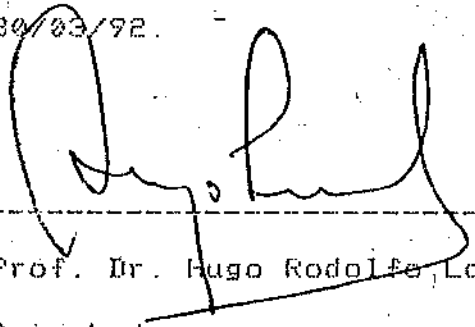
SYLVIO FLEMING BATALHA DA SILVEIRA

"OBTER RESULTADOS ATRAVÉS DE PESSOAS"

RAZÃO INSTRUMENTAL E INDIVÍDUO NOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Departamento de
Ciências Sociais na área de
Antropologia Social do
Instituto de Filosofia e
Ciências Humanas da
Universidade Estadual de
Campinas

Este exemplar corresponde à
redação final da dissertação
defendida e aprovada pela
comissão julgadora em
30/03/92.



Prof. Dr. Hugo Rodolfo Lovisolo
Orientador

a minha mãe, ao meu pai

à Karin

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é fruto de um trabalho cuja orientação acadêmica deve-se ao Prof. Dr. Hugo Rodolfo Lovisolo. A ele, por seu rigor acadêmico, por suas qualidades de Mestre, e por seu Humanismo, faço o meu primeiro agradecimento.

Já vão longe os anos de graduação na UnB (Brasília) e do início de Mestrado na Unicamp, mas alguns professores tiveram também alguma responsabilidade na minha formação acadêmica geral. Fica, assim, um agradecimento à Profª Dra. Mariza Peirano e ao Prof. Dr. Luis Eduardo Soares.

Aos membros da Banca do Exame de Qualificação, Prof. Dr. Edmundo Fernandes Dias e Profª Dra. Guita Debert, ficam os meus sinceros agradecimentos pela arguição dedicada e séria que fizeram.

Algumas pessoas muito auxiliaram para que pudesse realizar as entrevistas com os administradores. Fica, então, o meu agradecimento ao John M. Sydenstrycker, do Programa de Mestrado de Sociologia da Unicamp, e aos professores José Geraldo Carreira e José Homero Adabo, respectivamente diretor e vice-diretor da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da PUCCAMP.

À PUCCAMP, pelo incentivo crescente que vem dando à atividade de pesquisa, agradeço a importante ajuda nas despesas de revisão e edição do texto final da dissertação.

À Universidade Estadual de Campinas, como um todo, pelos anos que usufruí de sua completa estrutura de apoio e do profissionalismo de seus professores e funcionários. Aos funcionários e à direção do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, em

particular à Luciana e ao Evaldo, do Centro de Processamento de Dados, à Lurdinha e à Esmeralda, da secretaria de Pós-Graduação, e à direção e funcionários da biblioteca do instituto.

Duas instituições de pesquisa financiaram, concedendo bolsas de estudo, o cumprimento dos créditos do Mestrado e a realização da pesquisa. São elas o CNPQ e a FAPESP, a quem ficam, portanto, também os meus agradecimentos.

À Andréa, ao Antonio e ao Luís, amigos e companheiros de jornada acadêmica, com quem discussões e idéias adquiriram a dimensão do compromisso. Ao Hiro, pelo espírito erudito e aberto.

Ao Lizandro, Nicolas e Huguinho, e à Renê, filhos e esposa de meu orientador, pela disposição de dividir o espaço do lar e as atenções do "Mestre", e também pelo incentivo, ficam os meus eternos agradecimentos.

Enfim, aos administradores que concederam as entrevistas, pelo valor, respeito e confiança depositados na atividade acadêmica.

Í N D I C E

<i>Introdução</i>	5
PARTE 1	
Capítulo I: Eficiência e Indivíduo na Modernidade.....	13
Capítulo II: A Eficiência vs o Humanismo	20
Capítulo III: Individualismo vs Cooperação.....	35
PARTE 2	
Capítulo IV: Humanismo vs Tecnocracia.....	49
Capítulo V: Motivação e Produtividade.....	61
Capítulo VI: Indivíduo e "Hierarquia".....	70
Capítulo VII: O Autodesenvolvimento.....	89
Capítulo VIII: A Liderança Democrática.....	116
<i>Conclusão</i>	135
<i>Anexo</i>	144
<i>Bibliografia</i>	146

INTRODUÇÃO

O objeto de estudo

O objeto deste trabalho é estudar o segmento dos administradores de empresas privadas no Brasil no que diz respeito ao significado de sua intervenção entendida no contexto ideológico da Modernidade. Para entendermos o significado desta intervenção, estudaremos as idéias, teorias e valores pelas quais estes agentes sociais orientam a sua prática profissional de administradores em grandes e médias empresas. Buscaremos detectar, a partir da própria proposta da Administração de Empresas, enquanto uma disciplina de conhecimento e intervenção no social, quais são as idéias e valores da tradição de pensamento moderna que estariam orientando os seus conceitos básicos.

Esta leitura será feita sob a ótica de problemas que julgamos fundamentais para os próprios administradores, na medida em que estão expressos na definição mais comum que concedem a sua própria atividade: *administrar é obter resultados através de pessoas*. Como veremos no decorrer da dissertação, com esta definição os administradores estão expressando o cerne das idéias com as quais estão envolvidos. De um lado temos os "resultados" expressando a sua preocupação com o valor do desenvolvimento técnico-econômico do meio social em que se inserem. De outro, a "pessoa", conotando o compromisso com os diversos valores morais constituintes da moderna idéia de *indivíduo*, tais como liberdade, igualdade, autonomia, autenticidade, e também auto-realização, desenvolvimento, expressão, etc...

Nosso objetivo central é entender as idéias e os

valores que estão sendo acionados de forma a legitimar a proposta da administração de empresas enquanto "organizando", "mobilizando" ou "liderando" os indivíduos empregados numa empresa ou organização.

Em termos metodológicos, podemos dizer que estudaremos as idéias e valores dos administradores de forma semelhante ao que fazem R. Nisbet (1985) e I. Berlin (1981) ao estudarem a história das idéias; entretanto, não buscamos em nenhum desses autores uma discussão metodológica extensiva sobre o assunto.

Para Nisbet, os homens percebem e reagem aos acontecimentos, considerando-os verdadeiros e assimiláveis, de acordo com idéias previamente incorporadas. Indo mais além do que isso, poderíamos dizer que as idéias são como um "chão" onde os homens pisam, a partir de onde podem pensar. Os valores, de maneira geral, seriam aquelas idéias que possuem um significado importante para os homens que as adotam, e de acordo com as quais dão sentido para os seus atos em sociedade. Uma distinção mais precisa entre, de um lado, "idéias" e, de outro, "valores", não constitui objetivo desta dissertação, considerando que esta definição aproximada não compromete a compreensão dos resultados obtidos com a pesquisa.

Concordamos com Berlin quando diz que "termos sociais e políticos são necessariamente vagos". O papel do estudioso das idéias, entretanto, deve ser o de identificá-las, defini-las, classificá-las e relacioná-las de modo a que o homem possa ter delas cada vez maior consciência.

A dissertação

A dissertação divide-se em duas partes e cada parte em vários pequenos capítulos. A primeira compõe-se de três capítulos, constituindo uma discussão distinta da segunda.

No primeiro capítulo, bastante curto, faremos uma apresentação sintética de alguns aspectos que a discussão sobre a "razão instrumental" e sobre o "valor moral do indivíduo" adquirem nos séculos XVIII e XIX. Veremos algumas leituras diferentes dadas a estas idéias neste período histórico, buscando situar o pensamento dos administradores em relação a elas.

A partir daí, passaremos à análise dos dados.

Nessa primeira parte, analisamos um difundido manual de teoria da administração, do professor Idalberto Chiavenato, e buscamos perceber o que estaremos denominando de "conciliação" de valores - que realizariam os administradores de empresas -, estudando as diferentes "escolas" da administração que nos apresenta este autor, e que constituiriam uma "Teoria Geral da Administração". Ela subdivide-se em dois capítulos (II e III), de acordo com o eixo de oposições privilegiado e com as "escolas" da administração estudadas.

No capítulo II, analisamos basicamente o conteúdo do primeiro volume (são dois ao todo), tomando como eixo de análise a oposição entre os valores da *eficiência técnica*, de um lado, e do *humanismo*, de outro. Buscamos mostrar como a oposição entre estes valores estrutura a obra, onde cada polaridade está associada a uma das duas primeiras teorias (ou abordagens) apresentadas, respectivamente a escola de Taylor e a de Mayo. Por fim, veremos que o autor conclui o primeiro volume com uma teoria cuja proposta incorpora as duas anteriores, buscando mostrar assim que, no pensamento dos

administradores, não há contradição insolúvel entre *eficiência* e *humanismo*.

No terceiro capítulo, damos continuidade à análise do livro de Chiavenato, tomando agora conjuntamente os seus dois volumes. Nesta análise tomamos outro eixo através do qual o autor também organiza a apresentação e discussão das diferentes contribuições à teoria da administração, tal seja a oposição *indivíduo vs sociedade*, desdobrada nas oposições *competição vs cooperação* e *conflito vs harmonia*.

Na segunda parte, analisaremos as entrevistas realizadas sob dois pontos de vista distintos. De um lado, continuaremos mostrando o movimento de conciliação de valores - *eficiência vs humanismo* -, mas, de outro, começaremos a perceber a importância de uma idéia específica através da qual os administradores expressam sua valorização moral do indivíduo: a de "desejo de *status* e de reconhecimento".

Assim, no capítulo IV, veremos anunciar-se, através da oposição *humanismo vs tecnocracia*, a idéia de "aproximação" em oposição à de "distanciamento", significando o "humanismo" dos nossos entrevistados.

No capítulo seguinte (V), muda o sentido da argumentação, e veremos os administradores dizendo que o "humanismo" de que falam sempre está associado a uma instrumentalidade e a uma relação que implica numa "igualdade" entre as partes. A pura eficiência é autoritária, mas o puro humanismo é paternalista.

No capítulo intitulado "Indivíduo e Hierarquia" (cap. VI) vamos ver como se opõem as idéias de "hierarquia" (no sentido que

lhes dão os adm¹) e de "indivíduo" no pensamento dos administradores, e como o discurso articula-se principalmente sobre os valores associados à idéia de "indivíduo", particularmente aqueles relacionados ao "desejo de *status* e de reconhecimento".

Capítulo VII: o objetivo aqui é destacar uma idéia fundamental através da qual os adm acreditam poder obter o "envolvimento" do indivíduo empregado nas tarefas organizacionais. É a idéia de "autodesenvolvimento".

No capítulo VIII, retomamos os significados da oposição *burocracia vs pessoa* (ou "indivíduo"), buscando vislumbrar qual o eixo principal da oposição onde se colocam os administradores. Reconhecido como o eixo do *distanciamento vs aproximação*, veremos que o conceito de "liderança democrática" remete justamente para este aspecto da oposição. Sendo assim, poderemos entender esse conceito da administração como expressando os sentidos vislumbrados por Berlin² para a idéia de "desejo de *status* e de reconhecimento".

As fontes de dados

São principalmente duas as fontes de dados utilizadas para compreender o que estamos chamando de "discurso dos administradores".

Primeiramente realizamos um total de 17 (dezessete)

¹ Utilizaremos esta abreviatura para "administradores".

² (1981) pp 158-163.

entrevistas com administradores de médias e grandes empresas de capital privado na região de Campinas. Na sua grande maioria, estas empresas são multinacionais, mas não exclusivamente. Os nossos entrevistados ocupavam, na época, cargos de médio a médio-alto escalão, sendo que, em sua maioria, trata-se de profissionais das áreas de "recursos humanos" ou "relações industriais". Em anexo, no final da dissertação, há uma relação mais detalhada destas informações.

Seria bom informar que não houve um planejamento prévio com o objetivo de entrevistar administradores da área de recursos humanos, sendo que aí, provavelmente, o pesquisador tenha sido mais conduzido do que condutor. Isso faz mais sentido se pensarmos que os entrevistados foram definidos a partir de indicações de outros entrevistados.

A outra principal fonte de nossos dados foi a obra "Teoria Geral da Administração" de I. Chiavenato. O contato com essa obra e a sua análise aconteceu posteriormente à realização das entrevistas. Essa análise, entretanto, foi feita e refeita simultaneamente à das entrevistas, num processo contínuo de vai-e-vem onde as conclusões para uma fonte de dados auxiliaram nas conclusões para a outra.

Como referência bibliográfica complementar à de Chiavenato, escolhemos um dos vários *best sellers* sobre administração de empresas que, segundo a revista "Exame" (7/ago/91), são atualmente lidos no Brasil: o "Teoria Z", de W. Ouchi.

Ainda outras fontes de dados serviram de controle e confirmação das análises principais. São elas a série de reportagens e artigos especializados assinados por administradores de recursos

humanos e publicados em cadernos, especiais nos jornais "Diário do Povo", "Folha de São Paulo" e "O Estado de São Paulo".

Por fim, há ainda as conversas informais com profissionais relacionados à área, possibilitadas por vários anos de magistério do pesquisador em faculdades de Economia e Administração de Empresas em Campinas e região.

P A R T E 1

CAPÍTULO I : EFICIÊNCIA E INDIVÍDUO NA MODERNIDADE

No Brasil, segundo Bresser Pereira, o surgimento dos "administradores profissionais" está relacionado às transformações no panorama do desenvolvimento industrial ocorridas nas décadas de 50 e 60. Estas transformações dizem respeito basicamente à implantação das grandes empresas burocratizadas de capital multinacional. Nelas, os cargos de gerenciamento e direção serão ocupados por indivíduos cujo critério de escolha não é o fato de terem a propriedade do capital, mas o de serem "profissionais" devidamente capacitados para o exercício da função. Lado a lado ao administrador patriarcal, ou familiar, das empresas nacionais, que até então dominara a cena industrial brasileira, surge um outro segmento de administradores cuja prerrogativa para ocupar um cargo da direção das empresas é dada por um tipo de conhecimento específico, a "ciência da administração". Este novo tipo de administrador, formado em instituições especializadas, será recrutado principalmente pelas grandes empresas multinacionais.

O requisito que permitirá a esses novos atores sociais ocuparem cargos de poder nestas empresas será um tipo de conhecimento institucionalizado em escolas de nível superior, tal como as escolas de administração de empresas, cuja pioneira no Brasil foi a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo, fundada em 1954¹.

Valorizados e identificados a partir de seu

¹ Lembre-se de que estamos falando de escolas voltadas especificamente para a formação de administradores de empresas privadas. NO caso da administração pública, que sai fora do objeto desta dissertação, o marco pioneiro é a fundação da FGV, em 1944.

conhecimento "científico", "técnico" ou "profissional" capacitado para obter a cooperação dos homens no trabalho, a intervenção destes agentes sociais legitimar-se-á a partir de uma tradição moderna que remonta ao século XVIII, segundo a qual acredita-se poder constituir uma ordem social justa e livre com o conhecimento científico da natureza humana.

No século XVIII, acreditava-se que o conhecimento das leis naturais que regem o comportamento do homem em sociedade levaria ao encontro da liberdade e da igualdade entre os homens. Em Kant, esta idéia estava formulada na sua concepção "positiva"² de liberdade, que consiste na busca da "autonomia" através do exercício da razão que liberta o homem das suas crenças e paixões, emancipando-o em direção ao conhecimento do que é "necessário". Considerando este sentido específico de "liberdade"³, no século das Luzes, seja com a versão empirista da razão, seja com a metafísica, o fato é que se acreditava poder chegar a uma maior realização da liberdade humana através da compreensão das leis que regiam o comportamento do homem em sociedade.

O "empirismo"⁴ e o "utilitarismo"⁵ - para tomar dois

² O termo é de Berlin (1961).

³ Em contraste com a "liberdade negativa", onde a liberdade define-se não por quem ou o quê é meu senhor, mas pelo grau de interferência dele na minha privacidade (Berlin, 1961).

⁴ Ver Kolakowski (1988). Na verdade, este autor denomina este movimento de "positivismo". Usamos a sua caracterização mas preferimos o termo "empirismo" devido ao contraste que expressa em relação à idéia de "metafísica", contra a qual este movimento se coloca.

⁵ Na nossa discussão, ou seja, para a questão do progresso

exemplos de tradição a qual, sem dúvida, se filiam os administradores -, viam na separação entre o mundo humano e o mundo divino, uma forma de alcançar o humanismo. Criando regras que distinguiram as polêmicas filosóficas e científicas que mereceriam ser levadas a cabo das que não podiam ser elucidadas, os positivistas direcionariam os esforços da razão para o mundo dos fatos, abandonando as "querelas intermináveis" em torno da avaliação apaixonada dos valores morais. Assim, esses movimentos filosóficos esperavam contribuir para o humanismo do século XVIII, na medida em que buscavam desvencilhar o Homem das crenças que, segundo eles, até então só tinham promovido a desigualdade e a opressão.

Esta separação das esferas pode ser entendida também como um deslocamento da razão no sentido da instrumentalidade.

Nos termos de vários autores⁶, este deslocamento da Razão na Modernidade adquire o nome de *razão instrumental*: uma razão que "quer como ciência, quer como técnica ou como racionalização do social" se legitima pela "sua capacidade de economizar, de maximizar a relação meios-fins, de explicar e quantificar os fatos para calcular a eficiência ou eficácia das ações"⁷.

O fato é que, no contexto histórico do século XVIII, acreditava-se que esta lógica da eficiência traria maior liberdade e igualdade para o indivíduo humano em sociedade.

Se tomarmos a discussão de Hirschman para a história da técnico-econômico enquanto uma ética social, o utilitarismo em específico é mais importante.

⁶ Horkheimer (1978).

⁷ A forma como está colocada esta definição é de Lovisolo (1990, p. 29).

idéia de "interesses". Veremos uma confirmação disto. Segundo este autor, a partir do século XVI até o século XVIII, esta idéia teria sido concebida como de fundamental importância na promoção do "bem comum".

Em "As Paixões e os Interesses", ele nos conta como a idéia de "interesses" adquiriu, a partir do século XVI, um lugar de destaque nas discussões sobre o comportamento humano. Segundo ele, havia na época do Renascimento uma convicção de que a filosofia moral e o preceito religioso não mais bastavam para controlar as paixões destrutivas dos homens. Passava-se a acreditar na necessidade de olhar o homem "como realmente ele era" de modo a encontrar formas mais eficientes de controlar as paixões. Portanto, a mesma lacuna que se abre com o processo da razão no empirismo influenciaria na polêmica entre *paixões vs preceitos religiosos*, na medida em que a discussão sobre o comportamento humano deslocava-se da esfera religiosa e moralizadora para a da eficácia.

Segundo Hirschman, a partir do século XVI, começara-se a creditar maior eficácia nas próprias paixões como meio de controle das paixões mais destrutivas. Estas paixões inofensivas passam a ter o nome de "interesses". No final do século XVII, esta idéia passaria a ser uma chave essencial para a compreensão do comportamento humano.

A transparência era considerada a sua maior qualidade. Buscando o seu interesse, o homem estaria agindo bem, pois este não lhe enganaria ou mentiria, e assim também não aos outros e aos governantes ("The interests will not lie"). Esta transparência prometeria a construção de uma ordem social mais harmônica, pois parecia tornar as relações entre os homens mais constantes e previsíveis. Em Política, e mais tarde em Economia, a ação através dos

interesses significaria um ganho para todas as partes envolvidas numa relação.

Segundo Hirschman, é importante observar que, antes de assumir um significado predominantemente econômico, fruto de sua exploração fecunda pela Economia, a idéia de "interesse" significou muito mais do que os aspectos materiais do bem estar de uma pessoa.⁸ Ela poderia incluir - além da riqueza - a honra ou glória, por exemplo. De fato, englobava a totalidade das aspirações humanas, mas - e era essa a sua peculiaridade - com "um elemento de reflexão e cálculo com respeito à maneira pela qual buscar atingir essas aspirações". Ela requeria a norma de que "era preciso calcular cuidadosamente o interesse e então segui-lo a outros possíveis cursos de ação inspirados por motivos diferentes".⁹

Pelo o que se pode ver em Kollakowski e Hirschman, portanto, a ênfase na razão como "eficácia" adquiriu até o século XVIII um *status* de valor social. Prometendo maior harmonia social, sem com isso significar maior opressão ao indivíduo, esta idéia teve ampla aceitação entre os pensadores sociais do século XVIII. A sua maior virtude social seria a de ser também uma "razão conciliadora"¹⁰: inimiga do fanatismo e da guerra civil, promotora da "tolerância" e do "relativismo".

A partir do fim do século XVIII e início do XIX, entretanto, o desenvolvimento desta razão instrumental traria consequências imprevisíveis.

⁸ Op. cit. p. 27.

⁹ Idéia esta semelhante à de "prioridade", importante na idéia de administrar dada por nossos entrevistados.

¹⁰ Lovisolo (1991), p. 46.

A partir deste período, o "utilitarismo" deu sequência ao movimento sugerido pelo século XVIII, indo buscar um território mais restrito, e simultaneamente, mais seguro, a partir de onde os homens pudessem se entender. Com este objetivo, deslocou a razão da discussão sobre as "verdades infalíveis sobre a natureza do ser"¹¹, esvaziando a discussão sobre a organização social dos "valores morais" que até então a tinham atormentado.

Pensadores como Bentham e Mill (pai) elaboraram uma obra que buscou estabelecer critérios científicos para avaliar o comportamento dos homens. Tratava-se de encontrar critérios homogêneos e empiricamente evidentes que servissem de base universal para os juízos morais. Para eles, a discussão moral deveria deslocar-se da esfera dos valores propriamente ditos para estabelecer-se numa esfera onde todos os comportamentos poderiam ser comparados quanto a sua utilidade maior ou menor na obtenção do prazer ou da felicidade.

O objetivo dos utilitaristas era promover a harmonia social e diminuir o conflito humano criando um único código científico que pudesse dar uma base moral perfeita para a constituição da ordem social.

A busca simultânea da igualdade e da liberdade do indivíduo, na qual estavam empenhados os pensadores do século XVIII, levou a situações contraditórias no século que se seguiu. Seja através de categorias metafísicas (como no idealismo alemão) ou não (no positivismo e no utilitarismo), o fato é que a busca da emancipação do indivíduo através do uso da razão muitas vezes conduziu ao próprio autoritarismo (totalitário ou não). Na tradição empirista, a razão técnica, que havia sido pensada no intuito da emancipação do

¹¹ Kolakowski, op. cit., p. 36.

indivíduo, muitas vezes termina, nos vários positivismos dos séculos XIX e XX, por descartar a importância da liberdade humana como um valor.

O século XIX, no seu romantismo, opôs uma forte reação a essa instrumentalidade da razão humana, reação essa cujas repercussões adentraram o século XX¹². Buscava-se resgatar o que os românticos viam como, por assim dizer, o "lado humano perdido" da moral cientificista da sociedade. Vários pensadores do século XIX enxergaram no utilitarismo uma renúncia a valores que, segundo eles, seriam essenciais na afirmação do homem.

Por outro lado, entretanto, a busca da ordem humana mais justa e livre associada à racionalidade instrumental teve continuidade, como buscaremos demonstrar no decorrer desta dissertação, principalmente através de uma disciplina e de um segmento social: a administração de empresas e os administradores. Veremos, nos capítulos que se sucedem, que o discurso dos administradores e a teoria da administração podem ser entendidos no contexto da tradição colocada a partir do século XVIII, que busca conciliar, de um lado, a crença na eficiência como forma de obter a harmonia social, e, de outro, o valor moral do indivíduo.

¹² Ver Huizinga (1980), na sua lamentação da perda do lúdico no Homem Moderno, e Horckheimer (1978). A reação romântica tem seus avatares dentro da própria teoria da administração, na crítica ao taylorismo, por Mayo.

CAPÍTULO II : A EFICIÊNCIA VS O HUMANISMO

Introdução

A oposição entre "eficiência" e "humanismo" é importante na narrativa que constitui Chiavenato sobre a sucessão das diferentes escolas da administração, fazendo-se presente nos dois volumes da obra. Do primeiro para o segundo volume há, entretanto, uma variação. No primeiro subtítulo "abordagens prescritivas e normativas"), a oposição entre os elementos *técnicos e econômicos vs psicológicos e sociais* constitui o foco central da discussão. Em obra posterior¹, ao referir-se a essa discussão, Chiavenato expõe sinteticamente este contraste:

O administrador típico da Teoria Clássica - eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização - cedeu lugar ao administrador típico dessa nova abordagem - eminentemente humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização. Os planos de incentivo salarial fundamentados na concepção do 'homo economicus' foram substituídos pelo incentivo social e simbólico fundamentado na concepção do 'homo social'.

No tópico que se segue apresentamos a narrativa de Chiavenato, ou seja a sua descrição sobre a evolução histórica da Teoria Geral da Administração, sob o ponto de vista da oposição *eficiência vs humanismo*. Seguindo a narrativa, poderemos constatar como os valores da eficiência técnica e econômica, de um lado, e da

¹ Administração de Empresas, p. 15.

dimensão social e psicológica do homem, de outro, estruturam a narrativa sobre a sucessão das teorias administrativas. Veremos também que a intenção do autor, melhor expressa na última abordagem apresentada no volume, será sempre conciliar de forma a preservar os dois conjuntos de valores.

.....

Num capítulo dedicado aos "antecedentes históricos da administração", Chiavenato situa as características históricas mais amplas que constituirão o cenário e o enredo onde se movimentarão os administradores. A revolução industrial é o elemento central da descrição, apresentando duas facetas: a busca da eficiência através da mecanização da produção e a conseqüente desumanização do processo de trabalho.

De acordo com Chiavenato, a maquinização do processo de trabalho significou um aumento da quantidade, da qualidade e da velocidade da produção, propiciando uma redução do custo dos produtos. Por volta do século XIX isso significaria que o trabalho maquinizado era extremamente mais eficiente do que o artesão. A máquina em si mesma era o sinônimo desta eficiência.

Tudo isso, segundo Chiavenato, indicaria para os empresários que bastaria investir em máquinas e em tecnologia para obter-se menor custo por peça e portanto maiores lucros. Segundo o autor, nesta época os dirigentes de empresas primavam por atitudes improvisadas, totalmente baseadas no empirismo. Eles somente respondiam às exigências de uma economia em rápida expansão e carente de especialização. Buscando a eficiência, acabariam por submeter-se

totalmente aos ditames da maquinização.

Por outro lado, a automação do processo produtivo implicaria na submissão também completa do trabalhador à máquina, levando à desumanização do processo de trabalho.

Descrevendo as conseqüências da automação do processo de trabalho no século XIX, Chiavenato pensa a partir de dois tipos ideais. O primeiro, uma espécie de tipo "puro" do que seria um processo puramente "humano" de trabalho, basicamente descrito no segmento I (abaixo), refere-se a uma instituição que para o autor faz parte do passado, a Corporação de Ofício. Nela estaria ausente toda a busca da eficiência:

Da calma produção do artesanato, em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, onde todos se conheciam, em que o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem rapidamente para o regime da produção feita através de máquinas, dentro de grandes fábricas. Não houve uma adaptação adequada entre as duas situações sociais.² (s.1)

(...)

...os produtos passaram a ser elaborados em operações parciais que se sucediam, cada uma delas entregue a um grupo de operários especializados em tarefas específicas, estranhos quase sempre às demais outras operações, ignorando até a finalidade da peça ou da tarefa que estavam executando. Essa nova situação contribuiu para apagar da mente do operário o veículo social mais intenso, ou seja, o sentimento de estar produzindo e contribuindo para o bem da sociedade. O capitalista passou a distanciar-se dos seus operários e a

² Chiavenato, pag 29.

considerá-los uma enorme massa anônima, ao mesmo tempo em que os agrupamentos sociais, mais condensados nas empresas, geravam problemas sociais e reivindicativos, ao lado de outros problemas de rendimento do trabalho e do equipamento que necessitavam de uma rápida e adequada solução.³ (s.2)

O segmento (s.2) acima refere-se à realidade das mudanças ocorridas no processo de produção através da Revolução Industrial. Nele podemos ver todas as características de uma fábrica pensada exclusivamente enquanto uma busca da eficiência através da evolução tecnológica; estando, portanto, ausentes preocupações de cunho humanista. Esta seria, segundo Chiavenato, uma fábrica pré-administração científica.

Tomemos em paralelo as características da corporação (s.1) e as da fábrica (s.2) de modo a distinguir as idéias e valores que designam cada um dos tipos ideais:

1) Nas corporações, segundo o segmento, o trabalho é realizado por pessoas que "se conhecem" mutuamente, sabem quem - são. Não são as "massas anônimas" que, diferentemente, caracterizam as relações entre patrões e empregados dentro das fábricas maquinizadas.

2) Nas corporações de ofício há uma relação de autoridade baseada na tradição. Não há reivindicação ou questionamento no horizonte. Existe uma estrutura orgânica de hierarquia que vai do aprendiz, passando pelo artesão e chegando ao mestre, constituindo uma linha definida de transmissão de sabedoria e autoridade. O trabalho é "julgado" de acordo com critérios de autoridade baseados na tradição.

³ Id. ibid. p. 20.

Um bom trabalho é aquele que se ajusta aos ditames da tradição. Ao contrário, na produção maquinizada não há reconhecimento explícito de tradição. A produção corresponde às necessidades técnicas e econômicas. Há uma situação de conflito constante entre patrões e empregados. Um verdadeiro vácuo de autoridade que deverá ser preenchido.

3) O trabalho nas corporações era artesanal, enquanto que nas fábricas ele é automatizado. No trabalho artesanal há uma identidade entre produtor e obra. A obra é "a expressão do artista", pois é fruto da habilidade do artesão, e não da máquina. O contrário ocorre com a produção maquinal. Nela o produto (no lugar da "obra"), nada reflete do trabalhador. É a máquina que faz o produto, e esta é vista como totalmente separada do homem.

4) Na corporação, o trabalho tende a ser calmo, refletindo o ritmo do próprio ser humano e a busca da perfeição. Nas fábricas o trabalho responde ao ritmo das máquinas que estão empenhadas em solucionar as premências técnicas e econômicas da necessidade.

5) A produção artesanal é feita sob o impulso de um "sentimento" de pertencer a um todo social. Nas fábricas produz-se com melhor qualidade, com mais quantidade e rapidez, mas perde-se este "sentimento" de fazer parte de uma totalidade englobante. O trabalho é totalmente dividido e parcelado, a ponto dos executantes perderem o sentido e a finalidade da sua atividade.

Seguindo a narrativa de Chiavenato, veremos que a

partir deste vazio de autoridade, da mecanização total do trabalho, nesta atmosfera de desarmonia e conflito, onde o trabalho teria perdido completamente o seu significado humano, surge a Administração Científica de Taylor. Ela aparece na forma de uma proposta para ocupar este vazio de sentido humano para o trabalho criado pela Revolução Industrial.

De acordo com Chiavenato, o primeiro fundamento da Administração Científica de Taylor é a dependência mútua que há entre patrões e empregados. Para o pioneiro da Administração Científica, não era possível que existisse por muito tempo a prosperidade do patrão sem que esta fosse acompanhada da prosperidade do empregado. Enfatizando esse aspecto, Chiavenato pretende mostrar então, já em Taylor, alguma evolução em relação ao tipo ideal exclusivamente tecnológico que, na narrativa do autor, caracterizara o capitalismo do século XIX.

Mas o que seria, na visão de Taylor, a prosperidade de patrões e a de empregados? Para os primeiros, baixo custo; para os segundos, altos salários. Como obter essa dupla exigência, aparentemente contraditória? Resposta: através da eficiência.

Taylor propôs uma Organização Racional do Trabalho. Ele acreditava que através de métodos científicos era possível encontrar "a melhor maneira" ("the one best way") de se executar qualquer tarefa. Taylor atuava ao nível operacional da empresa, na análise e divisão do trabalho do operário, buscando aí a eficiência. "Assim predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo médio determinado para sua execução..."⁴

⁴ Chiavenato, p. 38.

Essa ênfase na eficiência ao nível operacional da empresa teria, segundo Chiavenato, levado Taylor a uma concepção "mecanicista" da organização: como um sistema de cargos e funções tecnicamente definidos pelos engenheiros. A busca da eficiência máxima levava a conceber a organização como uma máquina: isto é, como um projeto de peças e especificações visando ao máximo de eficiência numa atividade.

Com tudo isso, lamenta Chiavenato, ainda esquecia-se do lado humano da organização: via-se o trabalhador apenas como um organismo fisiológico; a motivação para o trabalho era entendida como essencialmente econômica; o trabalhador, um instrumento passivo, sem poder de iniciativa e "sem exercer influência provida de qualquer significação".⁵

Além disso, o taylorismo passou a ser bastante criticado pelo ritmo de trabalho que seu sistema impunha aos trabalhadores. A fixação de metas de desempenho altamente elevadas passou a ser considerada de interesse da empresa mas não dos trabalhadores. A superespecialização e a divisão do trabalho passaram a ser considerados degradantes e humilhantes para os trabalhadores, "seja pela monotonia, pelo automatismo, pela diminuição da exigência de raciocínio ou pela destituição completa de qualquer significado psicológico do trabalho".⁶ Segundo Chiavenato, o homem de Taylor acabava por dever produzir tal como um robô.

Tudo isto aconteceria devido ao tipo de ênfase taylorista na eficiência. Para ele, conta-nos Chiavenato, não haveria conflito nenhum entre a busca da eficiência e a felicidade humana. Daí

⁵ Id. ibid. p. 69.

⁶ Chiavenato, pag 69.

sua ênfase de tipo unilateral na eficiência. Mesmo no nível puramente biológico (sem considerar o "psicológico", portanto) Taylor não respeitaria as peculiaridades do organismo humano. Queria alcançar o rendimento "máximo" quando deveria, segundo Chiavenato, obter o rendimento "ótimo".

Seguindo a narrativa de Chiavenato, encontraremos a "abordagem humanística da administração". Esta teria origem nos estudos de Psicologia do Trabalho (ou Industrial) da primeira metade do século XX. Estes estudos dividem-se em duas tendências que se sucedem: na primeira, presa ainda à tendência taylorista, domina o aspecto produtivo - "a seleção científica de indivíduos e métodos de trabalho que melhor se adaptassem à boa produção"⁷ -, enquanto que a segunda etapa "se caracteriza pela crescente atenção voltada para os aspectos pessoal e social do trabalho, com certa predominância desses aspectos sobre o produtivo, pelo menos na teoria" (grifo meu)⁸.

No primeiro ponto de vista, a profissão era entendida como "o melhor meio do indivíduo obter o melhor rendimento de suas capacidades e interesses", no segundo, "a profissão passa a ser considerada como a situação humana que se oferece a um indivíduo e lhe permite utilizar suas aptidões e qualidades de forma positiva em relação à sociedade, bem como expressar as suas capacidades e projetos e desenvolver a sua personalidade" (grifo meu)⁹.

Enquanto que no primeiro modelo temos a profissão

⁷ Id. *ibid.* p. 108.

⁸ Id. *ibid.* pg 108.

⁹ Id. *ibid.* p. 108.

relacionada a valores da eficiência como *meio e melhor rendimento* e também *interesses*; no segundo temos a profissão como um fim em si mesmo: uma *situação humana* que permite ao indivíduo colocar-se em relação a uma sociedade, expressando a sua *personalidade*.

No primeiro modelo, a profissão e o trabalho são instrumentos técnicos e econômicos eficientes. Estão relacionados à esfera da sobrevivência econômica seja da empresa, ou dos indivíduos. Nele, o trabalho é um *meio*: não encerra sentido em si próprio. No segundo modelo, estamos na esfera dos sentidos, dos símbolos, da expressão. Nele o trabalho é a participação do indivíduo no seu grupo social, e também a expressão singular da sua personalidade.

Os conceitos desenvolvidos pelas teorias humanísticas referem-se a este segundo modelo da idéia de trabalho: *Motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo* ... todos eles se constroem com idéias sobre a participação do indivíduo no grupo e sobre a expressão da personalidade.

Defendendo estes conceitos, os humanistas pretendiam mostrar que a atenção para esta dimensão humana da organização traria, numa proporção direta, maior eficiência para a própria empresa. Neste aspecto, Chiavenato, valendo-se de teóricos da administração como Etzioni, entende o pensamento dos humanistas tendo um elemento em comum com o taylorismo: ambos não viam nenhum conflito insuperável entre a *racionalidade da organização* e a *felicidade humana*. A diferença era que, no humanismo de Mayo, a ordem dos elementos era inversa à do raciocínio de Taylor:

enquanto a *Administração Científica* afirmava que a organização mais competente seria igualmente a mais satisfatória, uma vez que a maximização da produtividade seria acompanhada de um

incremento no pagamento de salários aos trabalhadores, a Escola das Relações Humanas achava que a principal tarefa da Administração seria a de solucionar qualquer conflito entre os interesses humanos e o interesse da organização, no sentido de aumentar a satisfação e a felicidade¹⁰.

Segundo Chiavenato, apesar dessa crítica os conceitos e os valores da escola humanista, assim como os da escola taylorista, foram incorporados à teoria da administração como um todo. O problema da escola humanista, no resumo de Chiavenato sobre todas as críticas feitas a esta escola, é justamente quando ela renega o outro lado desta tradição¹¹ teórica, ou seja, o taylorismo. Assim, Mayo e seus correligionários ter-se-iam ocupado exclusivamente da dimensão informal da empresa, supervalorizando-a como condição de elevação da produtividade.

A abordagem humanística provoca em Chiavenato críticas que partem de dois lados: pelo lado da "eficiência", ele acusa a negligência para com noções básicas da tradição clássica, imprescindíveis em qualquer organização; pelo lado "humanista", denuncia o aspecto "manipulativo" das Relações Humanas¹².

Na opinião de Chiavenato, ao separar a organização formal da informal, a escola de Mayo termina por separar o pólo eficiência do pólo humanismo. Isto é inaceitável para o pensamento de Chiavenato (e dos administradores entrevistados¹³), na medida em que a

¹⁰ Elzioni, citado por Chiavenato, id. ibid. p. 181.

¹¹ O termo é meu, e não de Chiavenato.

¹² O que não entrevistas com os administradores, por nós realizadas, adquire o nome de "demagogia", como veremos.

¹³ Ver cap. (IV) sobre as entrevistas.

eficiência relaciona-se à técnica, à matéria, à necessidade, enfim. Separá-la do humanismo significa separar a necessidade do símbolo, da cultura e da liberdade. Ao contrário disso, Chiavenato e os administradores conciliam estes pólos:

Na avaliação de Chiavenato, Mayo seria uma espécie de "ingênuo" ou "romântico" que deseja uma realidade diferente da que vê. A abordagem humanista considerava os conflitos entre os interesses da organização e os interesses dos indivíduos como "indesejáveis"¹⁴.

O humanismo é paradoxalmente por Chiavenato acusado tanto de "manipulação" e "demagogia"¹⁵ como de "ingenuidade". Esse paradoxo é, entretanto, apenas aparente, pois na verdade as duas acusações remetem para um mesmo sentido. Tanto a "manipulação" quanto a "ingenuidade" afirmam a imagem da separação entre um mundo "real", da "necessidade", e um mundo desejado, da "liberdade", enquanto que as teorias mais atuais da administração, pelo o que se vê em Chiavenato, não vêem uma dicotomia entre estes dois universos. Daí o porquê deste seu repúdio reiterado à "manipulação" e à "ingenuidade".

Retomando a trajetória de Chiavenato, chegaremos na última escola apresentada no primeiro volume do Teoria Geral da Administração, a escola neoclássica. Esta abordagem colocaria os parâmetros mais atuais da administração; através dela, portanto, entenderemos melhor a postura dos administradores diante das questões que viemos discutindo.

¹⁴ Chiavenato considera, em algumas passagens no volume 2, a escola humanística como "ingênua", em referência a sua imagem sobre os operários (ver p. 58).

¹⁵ Vide "demagogia" nas entrevistas.

Segundo o próprio autor, na verdade, não teríamos aqui uma escola, mas um apanhado, "ecletico" de praticamente todas as teorias da administração, inclusive daquelas que irão aparecer destacadamente só no segundo volume.

Em relação às escolas humanista e clássica, a abordagem neoclássica pretende ser uma retomada dos princípios clássicos, sem, contudo, abandonar a contribuição humanista e democratizante, cujos princípios estariam incorporados ao escopo geral da teoria. Sendo assim, esta escola representará a intenção mais profunda da teoria da administração na medida em que se propõe conciliar *eficiência e humanismo*. Mas como será isso possível diante da antinomia *técnico/econômico vs psicológico/social* colocada pelas escolas precedentes?

Retomemos Chiavenato.

Conforme ele, na abordagem neoclássica, há uma importante mudança em relação à concepção de eficiência. Enquanto que nas escolas taylorista e mayoísta a eficiência era sempre pensada em termos de *eficiência máxima*¹⁶, na abordagem neoclássica a administração será pensada em termos de *eficiência ótima*. Significa isto que a eficiência será sempre buscada tendo-se em conta as

¹⁶ Aqui cabe um esclarecimento. Há um paradoxo na classificação da corrente humanista como buscando a "eficiência máxima", mas é assim que de fato classifica Chiavenato, no quadro comparativo final à p. 414. Este paradoxo, entretanto, faz bastante sentido. De fato nenhuma das escolas da administração, para ser incorporada à tradição, poderia suprimir completamente qualquer dos lados da oposição.

Colocando-nos no lugar do autor, poderíamos arriscar uma explicação: o problema com Taylor e Mayo seria o fato de eles realizarem uma das oposições e desejarem a outra. Taylor desejaria a humanização mas realizaria a eficiência, enquanto que Mayo faria o contrário.

características físicas e psicológicos de cada indivíduo, ou seja, que ela não será esperada somente a partir de um padrão geral de eficiência, tal como acontecia no *the best way* de Taylor. Na teoria neoclássica, os "padrões", tal como os "princípios", são sempre contextualizáveis.

Na escola taylorista, a eficiência era obter "cientificamente" e "tecnologicamente" o melhor padrão para realizar as tarefas. Obtido este padrão, dever-se-ia montar uma ordem de cargos e tarefas dentro da qual se colocaria os indivíduos. Estes deveriam dar o máximo de esforço para alcançar o padrão de eficiência.

Na abordagem neoclássica, antes de tudo, a eficiência é relativa aos objetivos que se estabelece, e estes não podem ser estabelecidos cientificamente. Eles são sempre uma "contribuição específica para o indivíduo e a sociedade", envolvendo "julgamentos de valor" e "escalas de prioridades no atendimento de necessidades da comunidade por parte da organização".¹⁷

Além disso, para realizar estes objetivos, todas as organizações "exigem uma reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar num empreendimento comum". Assim é preciso equilibrar "os objetivos da instituição com as necessidades e desejos do indivíduo, isto é, equilibrar a necessidade de ordem com a necessidade de flexibilidade e de liberdade individual".¹⁸

Como se pode ver, há mudanças importantes na relação com a eficiência na abordagem neoclássica. Primeiro de tudo, a eficiência não é mais estabelecida absolutamente a partir de critérios e procedimentos exclusivamente "científicos" ou "técnicos". Ela está

¹⁷ Id. *ibid.* p. 208.

¹⁸ Id. *ibid.* p. 209.

agora relativizada, ou adaptada, para os objetivos que dependem de julgamentos de valor. Também não se pensa mais a eficiência como uma questão de estabelecer uma ordem e nela encaixar o indivíduo. Com os neoclássicos, fala-se em *equilibrar*, de um lado, a necessidade de ordem e, de outro, a de flexibilidade e liberdade individual.

Com ela procura-se ultrapassar a antiga antítese que contrapunha *indivíduo humano vs eficiência da organização*, onde havia uma *ordem*, num extremo, a qual ele, do outro lado, deveria *esforçar-se* por alcançar. Para Peter Drucker, citado por Chiavenato, o que importa agora não é exatamente a "ordem" mas o *resultado*, não o "esforço", mas a *vitalidade*. Enfim, não mais a "eficiência", mas a *eficácia*.

As organizações, por si mesmas, seriam "ficções legais", não tendo vida própria. São os indivíduos que "fazem, decidem e planejam". Organização formal e informal estão unidas, pois a vida da organização são os indivíduos. Para os neoclássicos, não há mais confronto entre *auto-realização e eficiência da organização*, pois "é cada vez maior o número de pessoas que tem de ser eficientes para que a organização funcione, de um lado, e para que se auto-realizem e satisfaçam suas próprias necessidades, de outro lado"¹⁹.

Na abordagem neoclássica, ocorre um deslocamento da oposição *auto-realização vs eficiência* para *objetivos pessoais vs objetivos da empresa*, ou *interesses dos indivíduos vs interesses da empresa*. Não se acredita obter a eficiência subsumindo o indivíduo numa determinada ordem, mas pensando uma relação de reciprocidade de interesses entre esta "ordem" e o "indivíduo".

Isto deve-se à substituição da idéia de *eficiência* de

¹⁹ Id. Ibid. p. 209.

Taylor, que significava "a melhor maneira (*the best way*) de se fazer um trabalho". A ênfase deixa de ser nas atividades (meios) e passa a localizar-se nos *resultados e objetivos alcançados*. Não se imagina obter os resultados esperados porque se tenha amoldado os indivíduos a uma ordem preestabelecida. Mas também não se vê os indivíduos, tal como o fazia a abordagem humanística, contrapostos e dissociados da organização formal. Inspirada nas teorias mais atuais da Administração, a abordagem neoclássica vê a *eficiência* como o resultado de uma relação equilibrada entre a "organização" e o "indivíduo".

.....

CAPÍTULO III : INDIVIDUALISMO VS COOPERAÇÃO

Introdução:

O "liberalismo", *laissez-faire* ou, ainda, o "individualismo" estão, no pensamento dos administradores de empresas, relacionados à competição e ao conflito. Segundo eles, os indivíduos, se deixados completamente a sua sorte, tornam-se perigosos e, inclusive, improdutivos. Neste sentido, o ato de administrar constitui-se também em superar o conflito, buscando harmonia e convergência dos esforços humanos.

No tópico que se segue, veremos como a oposição *indivíduo vs sociedade* estrutura a narrativa de Chiavenato sobre a história da teoria da administração. Aqui, tal como no capítulo anterior, veremos Chiavenato contrapondo as escolas clássica e humanística da administração, e apresentando uma terceira escola como solução conciliadora. Diferentemente do capítulo anterior, entretanto, agora esta escola será a estruturalista.

Veremos, no decorrer da apresentação das escolas, como a teoria da administração busca superar a concepção que vê de forma excludora "indivíduo" e "sociedade", basicamente através da teoria estruturalista da administração. A oposição *conflito vs harmonia* será também relacionada na discussão, desmembrada ou não em outra que lhe é relacionada, ou seja, a *competição vs cooperação*.

"Individualismo", "atomismo", "microscopismo" e etc... foram alguns dos rótulos que os críticos mais contundentes emprestaram às teorias clássicas da administração. Estes críticos eram os

partidários da teoria das Relações Humanas.

Para Chiavenato, que endossa boa parte dessas críticas, a Administração Científica referir-se-ia " ao homem como o empregado tomado individualmente, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social"¹.

Para este autor, conforme já vimos, Taylor buscava o máximo de produtividade possível do trabalhador. Para isso teria elaborado um estudo científico dos melhores processos para realizar um determinado trabalho, que implicou numa superespecialização do operário, numa mecanização do trabalho... e ainda uma necessária padronização dos procedimentos. Agregue-se a isso também uma necessária imposição por parte da gerência.

Como obter a colaboração do operário a tudo isso ? Resposta: um bom sistema de incentivos salariais. Um sistema de pagamento de acordo com a produção, de forma a incentivar o trabalhador a despender o maior esforço possível. O ideal era o salário por peça, onde o pagamento estaria diretamente relacionado com a quantidade real de trabalho produzido.

Ao privilegiar a recompensa econômica, o taylorismo estaria considerando somente a relação de cada indivíduo com as suas ferramentas e o produto de seu trabalho. Para os *humanistas*, procedendo assim aquela escola perdia uma dimensão essencial do trabalho humano, que é a sua referência ao grupo ao qual pertence.

Por volta da década de 40 - continuando com Chiavenato -, teria surgido um movimento de contestação e críticas profundas às teorias que até então haviam dominado o cenário da administração de empresas nos Estados Unidos. Este movimento concentra as suas críticas

¹Id. *ibid.* p. 71.

no que denominava de concepção "atomística e materialista" do homem da escola clássica da administração. Surge num contexto em que os sindicatos operários travavam uma briga com o que denominavam superexploração do trabalhador, contida nos padrões tayloristas de eficiência no trabalho.

Através de uma sequência de experiências (as experiências de Hawthorne), que se tornariam bastante famosas, Mayo divulgou suas conclusões sobre o comportamento humano no processo de trabalho. Para ele, suas experiências teriam revelado que os fatores determinantes da produtividade do trabalhador não poderiam ser entendidos a partir da sua concepção como um ser individual e isolado do grupo. Assim fariam o "mecanicismo", o "economicismo" e o "materialismo" de Taylor. O mecanicismo, transformando o operário numa peça de máquina dentro da empresa; o economicismo, depositando nos interesses econômicos individuais a determinação para a motivação no trabalho; e o materialismo, considerando a fadiga na sua dimensão exclusivamente muscular, ignorando os seus aspectos psicológicos e simbólicos.

Para Mayo, todas estas reduções da dimensão humana do trabalhador impediam Taylor de perceber a importância do fator social na determinação do processo de trabalho. Os partidários da escola clássica não teriam se dado conta de que o trabalhador não produz isolado. De que ele, acima de tudo, pertence a um grupo social que determina padrões de comportamento aos quais deve se ajustar. Mayo verificou nas suas experiências que o nível de produção de um indivíduo estava extremamente dependente do que o grupo considerava aceitável para a sua produção. Produzir menos ou mais implicava numa pressão para que esse se ajustasse ao padrão grupal.

No aspecto mais geral, o sociólogo de Hawthorne estava

extremamente preocupado com a questão da cooperação nas sociedades industriais avançadas. Escreveu alguns livros mostrando que o progresso industrial fora "acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação"². A civilização industrial trazia, como consequência, a desintegração dos grupos primários da sociedade: a família, os grupos informais e a religião. A frenética busca da eficiência teria negligenciado os problemas de comunicação e de organização humanas, o que nas sociedades tradicionais estava assegurado pelos costumes e pelas rotinas das relações estabelecidas.

Restrito a Mayo, o "humanismo" a que se refere Chiavenato situa-se na oposição *indivíduo econômico vs ser social*. Este último estaria sempre preso aos padrões do grupo, resistindo à mudança quanto menos estiver disposto a se afastar destes padrões. Segundo ele, uma das necessidades mais importantes do indivíduo é o seu "sentimento" de pertencer a um grupo e de ser por ele "reconhecido".

Por outro lado, Mayo também não acreditava na criação da cooperação através da imposição seja do Estado ou por meio de regulamentações: "a cooperação apenas pode ser o resultado do crescimento espontâneo"³. Neste sentido, a escola das Relações Humanas acreditava na "autonomia"⁴ do grupo informal de empregados perante a direção da empresa, ou, nos seus próprios termos, perante a

² Chiavenato, op. cit. p. 141.

³ Id. ibid. p. 144.

⁴ Lukes (1973), citando Berlin, fala de como a idéia de "autonomia" iluminista deixou de ter como referência o indivíduo empírico e passou a referir-se a uma autonomia do todo social (vide capítulo "A liderança democrática").

"organização formal"⁵

Entretanto, retomando Chiavenato, a ênfase exagerada na dimensão informal da empresa teria levado a escola humanista também a uma série de equívocos.

Em primeiro lugar, o problema com a escola humanística era acreditar na possibilidade de uma "harmonia" perfeita na organização. Fazendo assim, não podia enxergar outro elemento tão importante quanto no funcionamento de uma organização: a "função" do "conflito de interesses". Na busca da harmonia industrial, os humanistas teriam descurado-se das "importantes e numerosas funções do conflito"⁶. Centrando-se nos aspectos informais da organização, esta teoria teria despistado a atenção dos indivíduos das questões realmente conflitivas que ocorrem ao nível formal da organização, envolvendo interesses (econômicos ou não) distintos entre patrões e empregados. Neste sentido, a crítica de Chiavenato à escola humanista procura resgatar o pólo conflitos e interesses individuais, esquecido por essa escola.

A crítica feita aos humanistas baseia-se na idéia de que a afirmação unilateral da harmonia e da cooperação no processo de

⁵ Esta ênfase na autonomia do empregado, do indivíduo, e na liberdade, contra a autoridade da hierarquia formal, choca-se contraditoriamente à igualmente afirmada ênfase no vínculo ao grupo, na autoridade do grupo e na tradição. O extremismo das posições da escola das relações humanas levava ao centro de um paradoxo: de um lado, realizava uma ênfase na participação do indivíduo nas decisões, na liberdade perante a organização formal e a autoridade formal, mas, por outro, enfatizava igualmente a submissão do indivíduo à autoridade do grupo. (A inspiração para essa interpretação vem de conclusão análoga de Lovisolo (1990) para os educadores populares.) (Vide, nesta dissertação, cap. "A liderança democrática".)

⁶ Id. ibid. p. 184.

trabalho é um engodo para o indivíduo. Centrando o seu foco sobre este aspecto, a teoria *humanista* teria obliterado o outro, que é tão importante quanto: a esfera da hierarquia, do poder, da competição e dos conflitos de interesses. Assim, a ênfase dos humanistas sobre a esfera das relações informais acabaria, segundo os seus críticos, por ser utilizada como um despistamento (uma "manipulação") das questões mais contundentes, pois que envolviam conflitos.

O maior problema com a escola das relações humanas, segundo Chiavenato e outros⁷ críticos, seria a separação que faz entre o lado informal e o lado formal da empresa. Ela detecta muito bem o problema da falta de cooperação na indústria moderna, mas a ênfase que concede aos aspectos informais, fruto de sua ilusão de que a cooperação é o único elemento que conta na produtividade, termina por negligenciar o papel que representam para esta os conflitos de interesses e a competição.

Uma das principais alternativas teóricas aos humanistas, segundo Chiavenato, seria a dos autores neoclássicos:

*...todas as organizações têm o mesmo problema de equilibrar os objetivos da instituição com as necessidades e desejos do indivíduo...*⁸

Enquanto nos clássicos o homem era visto como um ser isolado, atomizado, e na escola humanista era um ser social que agia como membro de um grupo, nos neoclássicos ele passa a ser visto como um "ser racional e social, voltado para o alcance de objetivos

⁷ Refiro-me aqui aos estruturalistas.

⁸ Id. *ibid.* p. 200.

individuais e organizacionais"⁹. Não se trata mais do *Homo Economicus*, nem do *Homo Socius*, mas do Homem Organizacional e Administrativo.

Para Chiavenato, a abordagem neoclássica é, na verdade, um apanhado de todas as escolas da administração. A concepção de Homem Organizacional, por exemplo, baseia-se na idéia de "interdependência", originária de uma outra corrente teórica muito importante na administração: o estruturalismo. Como já nos detivemos nos neoclássicos por ocasião da discussão *eficiência vs humanismo*, centraremos a nossa atenção agora sobre os estruturalistas. Ambas as escolas têm em comum o fato de significarem uma tentativa de conciliação entre taylorismo e humanismo, como de resto fazem as outras escolas mais contemporâneas da administração.

Para os estruturalistas, a organização fundamenta-se na premissa da "interdependência" entre os homens:

*Os homens são interdependentes na realização de seus objetivos, de tal modo que a interdependência dos objetivos individuais origina a organização dos comportamentos humanos dentro de um sistema multipessoal. (...) As organizações sociais são basicamente as conseqüências da necessidade que o homem tem de relacionar seu comportamento com os comportamentos dos outros, a fim de poder realizar seus objetivos.*¹⁰

Devido a essa "interdependência", os comportamentos dos indivíduos dentro da organização são organizados em papéis. 'Papel' é um conjunto de comportamentos que está correlacionado a outro conjunto. A divisão e a especialização do trabalho são exemplos de um tipo de funcionamento de papéis: são comportamentos correlacionados

⁹ Ver p. 414, Chiavenato.

¹⁰ Id. *ibid.* p. 66.

de modo a que não se dupliquem¹¹. Há também entre os papéis uma relação de autoridade e poder diferenciada, ou seja, uma hierarquia¹².

Os papéis são os comportamentos que o grupo espera que o indivíduo realize. Assim, há uma pressão do grupo, recompensando ou punindo o indivíduo em relação ao seu comportamento adequado ou não às normas do grupo.

Segundo os estruturalistas, os papéis independem das "características pessoais" dos indivíduos que venham a desempenhá-los. Consequentemente, conflitos entre indivíduos e normas são uma constante dentro das organizações.

Cada pessoa, na medida em que participa de um grande número de organizações, "desempenha diversos papéis, ocupa muitas posições, suporta igualmente grande número de normas"¹³. Essa é a característica central do Homem Organizacional: "o homem que desempenha papéis em diferentes organizações"¹⁴. Para participar simultaneamente de várias organizações, o Homem Organizacional deve ter as seguintes "características de personalidade": *flexibilidade, tolerância às frustrações, capacidade de adiar recompensas e o permanente desejo de realização*. A descrição que faz Chiavenato destas características reflete sempre uma oposição entre *desejos e*

¹¹ Id. *ibid.* p. 66.

¹² Sendo assim, autoridade, poder e hierarquia são entendidos na lógica mais ampla da idéia de papéis. Isso traz certamente consequências importantes na caracterização de autoridade, poder e hierarquia entre o administradores. Nos limites desta dissertação, estes problemas estão apenas implícitos na discussão individualismo vs coletivismo.

¹³ pg 68.

¹⁴ pg 68.

*necessidades individuais vs necessidades da organização*¹⁵.

Esta oposição implica muitas vezes na existência de conflitos, pois, conforme Chiavenato, "o conformismo exigido pelas organizações não é encontrado em grande número de pessoas"¹⁶. Este conflito entre objetivos organizacionais e dos indivíduos é "estrutural" à própria organização e é justamente ele que impulsiona a organização a elaborar novas normas e objetivos, ou seja, à *mudança*.

O "conflito" teria, assim, uma *função* dentro da própria organização, ou mesmo na sociedade como um todo. Esta é uma contribuição importante da perspectiva sistêmica do estruturalismo.

Sob o ponto de vista "conflitos entre indivíduo e organização", a escola estruturalista é a mais crítica da administração de empresas. Neste aspecto, seu alvo privilegiado foi a escola das Relações Humanas:

*Etzioni salienta que, em uma organização, diversos grupos podem cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente podem tornar-se uma grande família feliz, como freqüentemente dão a entender os autores de Relações Humanas.*¹⁷

A proposta do estruturalismo é, segundo Chiavenato, uma "abordagem múltipla" da organização. Para esta escola, é preciso considerar não só, como fazem os humanistas, o lado "informal" da organização (com sua ênfase na cooperação e na harmonia), mas também a sua dimensão formal, com seus conflitos e disputas pelo poder.

A "abordagem múltipla" de que fala Chiavenato significa

¹⁵ *Id. p. 69.*

¹⁶ *Id. ibid. p. 69.*

¹⁷ *Id. ibid. p. 71.*

uma abordagem que não se situe nem de um lado e nem de outro da antinomia clássico vs humanismo. Trata-se de uma abordagem que englobe ambos os lados da oposição. A esse procedimento os estruturalistas denominam de "análise organizacional", ou seja, uma análise da organização "do ponto de vista das relações internas entre seus elementos constitutivos". A análise estrutural é feita a partir de "oposições":

- organização formal e organização informal;
- a racionalidade e a irracionalidade das organizações;
- os objetivos organizacionais e os objetivos individuais;
- as relações formais e as relações informais;
- a hierarquia burocrática e a inovação do conhecimento;
- as recompensas materiais e salariais e as recompensas simbólicas e sociais;
- a disciplina e a autonomia;
- a administração e os trabalhadores.¹⁸

No estruturalismo, como também em Chiavenato (que incorpora o ponto de vista estruturalista, mas sempre com ressalvas), o "conflito" transforma-se numa estrutura de idéias:

'Conflito' significa a existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição - o que significa conflito.

¹⁸ Id. ibid. p. 60.

Através da idéia de *estrutura*, segundo Chiavenato, a teoria estruturalista pode compreender "os conflitos" como "oposições" e assim incorporá-los à teoria administrativa.

Também a perspectiva *descritiva* do estruturalismo possibilitou esta compreensão, ou incorporação.

Os estruturalistas falam de "dilemas" da organização, de "tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas mas não eliminadas". "O conflito é condição geral do mundo animal", e o homem não está completamente separado dele¹⁹. Entretanto, ele "sobressai-se dentre os animais pela sua capacidade de atenuar, embora nem sempre de eliminar essa condição"²⁰. Há um *continuum* que vai desde a "colisão frontal", num extremo, até "interesses diferentes mas não incompatíveis", no outro extremo.

O "conflito" é valorizado como uma condição natural e "real" do homem. "Através (dele), pode-se proceder a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na organização".

Os estruturalistas não concordam com qualquer repressão artificial do conflito²¹, pois reconhecer a sua "realidade" constitui-se num elemento imprescindível para obter-se a harmonia social.

Por fim, Chiavenato confirma a importância da abordagem descritiva como imprescindível para se compreender a importância do "conflito". Apoiando-se em Prestes Mota, afirma que

¹⁹ Ver a confirmação desta relação homem/natureza nas entrevistas no tópico "competição". Há um "naturalismo" nos administradores.

²⁰ Id. *ibid.* p. 102.

²¹ Vide tópico sobre "competição" na parte da dissertação de análise das entrevistas.

as escolas clássica e humanista ...

...punham fora de discussão o problema do 'conflito', provavelmente em decorrência de seu caráter prescritivo²².

Pelo o que se pode entender do que diz Chiavenato, a idéia de estrutura e a teoria das organizações como um todo trouxeram uma contribuição fundamental para a teoria da administração no que se refere à oposição *indivíduo vs sociedade* e também à oposição conflito/harmonia, que lhe é relacionada.

Em Taylor, podemos ver a afirmação do individualismo sustentado na crença de que uma razão econômica garantiria, finalmente, a harmonia e a cooperação entre todos. Mayo significaria uma recusa a este individualismo. Como reação a ele, enfatiza o aspecto harmônico da organização, apelando para imagens coletivizantes de "grupo", "família", "comunidade" etc...

O estruturalismo busca superar a incompatibilidade total entre "indivíduo" e "sociedade" colocada pela polêmica *Taylor vs Mayo*. Neste sentido quer conciliar interesses individuais e sociedade sem reduzir um princípio ao outro, tal como fariam os tayloristas²³, quando acreditam na cooperação a partir do mero incentivo dos interesses individuais (reduzindo a sociedade ao indivíduo), ou como fariam os humanistas, acreditando numa harmonia ingênua (reduzindo o

²² Id. *ibid.* p. 102.

²³ Não é demais lembrar que não se trata aqui do taylorismo ele mesmo, mas da forma como foi criticado pelos estruturalistas. Da mesma forma que não se trata do estruturalismo ele mesmo, mas da forma como nos é apresentado por Chiavenato.

indivíduo à sociedade). Qualquer destas soluções implicaria, portanto, na renúncia ou ao indivíduo, ou à sociedade.

Para os estruturalistas há uma interdependência entre indivíduo e sociedade, entre conflito de interesses e harmonia, de tal maneira que o conflito cumpre funções para a harmonia social, querendo isto dizer que o reconhecimento do conflito é o que permite a mudança rumo a uma ordem mais harmônica. O importante é que haja um equilíbrio entre os interesses convergentes e os divergentes.

PARTE 2

CAPÍTULO IV : HUMANISMO VS TECNOCRACIA

Introdução

A diferença entre o desenvolvimento do conhecimento técnico-científico, de um lado, e o aperfeiçoamento moral da humanidade é uma questão que faz parte das discussões ideológicas¹ de todas as sociedades pertencentes ao que se denomina "Civilização Ocidental", segundo afirma Nisbet em "A História da Idéia de Progresso".

No tópico que se segue, vamos ver como se pode situar o pensamento dos administradores de empresas no que diz respeito à relação entre o conhecimento técnico e os valores morais. Veremos como os administradores relacionam o conhecimento puramente técnico ao poder autoritário, esvaziado de valores humanos fundamentais.

Veremos nos segmentos abaixo várias idéias e valores que estão associados à oposição *técnico vs humano*, e que serão desenvolvidos ao longo da dissertação. Assim, do lado puramente "técnico" (sem moralidade, portanto) veremos associarem-se idéias tais como "individualismo", "racionalidade técnica", "hierarquia", "poder", "elitismo", "autoritarismo", enquanto que do lado "humano" (ou da "pessoa") idéias tais como "cooperação", "sentimentos", "participação", "povo", "democracia" e etc...

A definição de *eficiência* nos administradores orienta-se principalmente pela representação de que se está lidando

¹ No sentido "lato".

com pessoas, e não com máquinas. Sendo assim, toda a busca de aumento de produtividade deixa de ser apenas ou principalmente uma questão técnica e passa a ser uma questão de "administração". A "técnica" compõe o campo das máquinas, a "administração", o das pessoas.

O problema da relação entre as categorias do "técnico" e do "humano" é, portanto, central para os administradores de empresa. Principalmente se considerarmos que o nosso universo pesquisado define-se pelos administradores da área de Recursos Humanos. Os próprios termos que conjugados definem a área, separados remetem cada qual a uma das polaridades em questão: por um lado, "recursos", encerrando um sentido econômico e técnico; por outro, "humano".

Para a quase totalidade dos nossos entrevistados, administrar é "obter resultados através das pessoas". O elemento "pessoa" é, como veremos, sempre enfatizado na busca pela eficiência, e contraposto a uma outra concepção que supervaloriza os aspectos técnicos da administração.

Ao serem solicitados a definir "o que é administrar", os nossos entrevistados distinguem claramente a sua atividade das atividades propriamente, ou exclusivamente, técnicas:

a) ...no meu caso eu tenho trabalhando comigo, além dos meus encarregados, dos meus operadores, eu tenho técnicos, pessoal de manutenção, auditores, especialistas de produção, técnicos de segurança, coordenador de treinamento. Todas essas funções staff estão representadas dentro do meu centro operacional, respondem administrativamente para mim. Eles continuam reportando aos seus gerentes de origem nos aspectos técnicos. Então, se a problemática de segurança ultrapassa os conhecimentos do meu técnico de segurança, ele vai buscar apoio no gerente de segurança. Se o meu técnico de processo encontra uma dificuldade que supera as suas limitações, ele vai buscar apoio no gerente de origem, no gerente técnico. Nas

administrativamente eles respondem para mim. Então, quem trabalha com as prioridades, quem cuida dos aspectos pessoais dessas pessoas, sou eu. Então o "chefe", digamos assim, entre aspas, deles sou eu.

- Aspectos "pessoais"... como assim?

- Quem trabalha com escala de férias, quem analisa a atitude deles, se eles tem um problema particular e necessitam alguma forma de auxílio, é a mim que eles buscam. De tal forma que o relacionamento deles com seus gerentes de origem é estritamente técnico. Administrativamente eles respondem para mim.

O "administrar" está aqui diferenciado da gerência exclusivamente "técnica" justamente pelo fato de que ele lida com os aspectos "pessoais" do empregado.

Nessa concepção de administração por staff há uma preocupação especial em não identificar totalmente "administrar" com a hierarquia da organização. Assim, segundo o nosso entrevistado, "gerente" não é exatamente a mesma coisa que "administrador", pois o gerente pode ser eminentemente técnico. Administrar, neste sentido, adquire uma autonomia em relação também ao aspecto puramente hierárquico da organização².

Esta questão da hierarquia, entretanto, detalharemos melhor em outro capítulo. Por ora interessa-nos destacar a identificação do "administrar" através dos elementos "pessoais", claramente distintos dos aspectos "técnicos".

a) Administrar é como fritar um peixe: você tem que fazer da

² Cumpre observar, entretanto, neste segmento, que o administrar também não se coloca como oposto à hierarquia, pois o administrador é, efetivamente, o "chefe", ainda que seja um "chefe entre aspas". Como veremos noutro capítulo, aqui também se trata de uma afirmação da "conciliação".

maneira mais simples possível. Administrar é levar as pessoas a atuarem juntas, fazendo com que as forças das pessoas se juntem, tornando o trabalho mais eficiente. E tornando irrelevantes as fraquezas das pessoas.

E quando você lida com pessoas, está lidando com pessoas de todos os níveis. E a maneira mais fácil de lidar com pessoas é ser objetivo, direto, simples. Às vezes a gente pensa que administrar é ter técnicas sofisticadas. Na verdade precisa saber lidar com pessoas. 70 por cento de habilidades pessoais e 30 por cento de habilidades técnicas. Conheço alguns gerentes muito técnicos. Pessoal que saiu de uma escola de engenharia. Na hora de ele atuar como administrador, vai ser o fracasso. Conheço pessoas, por outro lado, que não têm habilidades técnicas, mas sabem lidar com pessoas de uma maneira simples, e conseguir que trabalhem juntas. Não é que você saiba fazer o trabalho, ou que saiba técnicas sofisticadas. O mais importante é conseguir que as pessoas consigam fazer isso. Você tem que ser o mais simples com as pessoas, tratá-las de uma maneira simples, mostrar os objetivos de uma maneira simples. Fazer com que elas entendam esses objetivos. Fazer com que elas entendam o modo de atuação. (...) Através de um sistema simples, você consegue fazer as pessoas motivadas. E elas juntas, ajuntando o conhecimento de várias pessoas, elas conseguem atingir os objetivos que você impõe.

(...) Não é administrar sentado numa cadeira. Aquela idéia do administrador sentado numa cadeira, numa sala, é uma idéia dos filmes. Na realidade o administrador tem que descer no piso, conversar com as pessoas, verificar o que está acontecendo. Tratar as pessoas diretamente. E entender os problemas na fonte. Um operador de uma máquina que está causando algum defeito, talvez baste você conversar com ele, ele te dá algumas sugestões. Não precisa ser tua, deve ser dele. Simplesmente pelo fato de você estar conversando com ele, querendo que ele participe do processo de melhoria. E não mandar o engenheiro na máquina resolver o problema. Muitas vezes o próprio operador sabe a solução do problema. E se ele não sabe, ele busca. Quando eu falo "-de maneira simples", é evitar sofisticar o sistema de trabalho. E buscar o resultado exatamente na fonte.

Neste segmento, podemos perceber que o trabalho de

administrar é justamente fazer com que as pessoas atuem juntas. Por isso está em oposição ao elemento puramente técnico na medida em que este implica numa sofisticação de conhecimento.

O trabalho de administrar não é resolver os problemas de funcionamento da empresa através de soluções técnicas, que exijam os conhecimentos sofisticados e especializados do engenheiro. Em vez de relevar um especialista para resolver o problema, os administradores acreditam que eles só podem ser resolvidos por todos conjuntamente.

O trabalho técnico não deve desconsiderar a participação daqueles que não possuem o conhecimento técnico sofisticado. Em termos de eficiência para a empresa, segundo os administradores, de nada adianta saber-se teoricamente a maneira "mais correta", se as pessoas não conseguem fazer aquilo, ou se só o conseguem depois de muito errar. O conhecimento técnico é importante, mas ele é apenas parcialmente responsável pela eficiência do trabalho, que na sua maior parte (70%) depende do diálogo com os empregados e do conhecimento que estes têm enquanto realizadores diretos de seu trabalho.

Em suma, o que dá a *eficiência* não são só procedimentos técnicos corretos mas também - e principalmente - o fato de as pessoas trabalharem juntas. E para obter-se o trabalho conjunto das pessoas é preciso que se garanta alguns pré-requisitos: respeitar as fraquezas, sentimentos e conflitos das pessoas e considerar as suas opiniões sobre os problemas que dizem respeito à atividade que elas mesmas realizam diretamente. A sobrevalorização do conhecimento técnico, ou seja, o *mecanicismo*, esquecer-se-ia de que as pessoas tem sentimentos e pensam, isto é, de que não são máquinas.

E a gente observou que os administradores que levaram mais em consideração o lado humano da pessoa, mais o lado pessoal, conseguiram mais resultados do que aqueles que levaram para o lado técnico. Esse material é assim, tem que ser feito assim, e é problema teu... forçando você a usar o teu conhecimento técnico. Ou a pessoa chegar em você e falar: qual é o problema que você tem? Por que você não está conseguindo fazer o produto dessa maneira? O que você está precisando para que consiga fazer o produto dessa maneira? Então aí seria mais o lado humano da coisa. Nessa hora você une força no sentido de colaborar com a pessoa também. Considerar a outra pessoa.

O procedimento eminentemente técnico, segundo o que expressa o texto, é aquele que separa o problema do manuseio dos materiais do da relação entre as pessoas. Com esse procedimento, as "questões técnicas" estariam separadas das questões "humanas". O comportamento exclusivamente técnico atém-se tão somente às condições e características dos "materiais", desconsiderando os problemas e dificuldades da "pessoa".

Na visão dos administradores, o procedimento puramente técnico também parece restringir a relação entre as pessoas, no caso chefe e subordinado, ao elemento intelectual, racional e individualista: o empregado, para ser eficiente, deverá recorrer aos seus próprios conhecimentos técnicos, desconsiderando-se qualquer hipótese de cooperação.

A relação fundada exclusivamente na capacidade técnica é também uma relação de "força". No segmento de entrevista acima, esta relação está contraposta ao entendimento e à cooperação, que só ocorrem quando o superior dialoga com o subordinado.

Pelo o que se depreende do segmento, num procedimento mais "humano" os indivíduos (o chefe e o subordinado) colaboram uns com os outros. Ao contrário disto, o procedimento eminentemente

técnico não se baseia na colaboração mas somente no poder, no sentido de que uma pessoa instrui a outra sobre como as coisas devem ser feitas. Essa mera "instrução" é entendida também como um "forçar" o empregado.

-... naquela época o curso de adm de empresas era um curso novo. O que me interessou foi o conteúdo do curso, que tinha uma missão muito inteligente: a profissionalização do indivíduo que ajudava o patrão a ganhar dinheiro. Então achei isso fascinante. Já que eu não sou detentor do capital, posso através da técnica, da administração de empresa, auxiliar o patrão a ganhar mais dinheiro. Não estou dizendo que o patrão ia comer pela minha boca, não. Mas ele iria ver alternativas de aplicação do seu capital, de uma forma mais inteligente, mais estruturada. E dentro desse quadro amplo, de ensinar o patrão a ganhar dinheiro, o que mais me motivou foi o fato de mexer com as pessoas. Eu acho que não existe qualquer elemento empresarial que não seja através das pessoas. Você vai na economia política. Você vê lá: capital, gerência, material, produção, vendas, tudo isso só tem uma forma de ser bem-sucedido: através das pessoas. Então por isso me dediquei mais para a área de recursos humanos.

De acordo com o entrevistado acima, a administração é uma técnica que ajuda o patrão a ser mais eficiente nos seus lucros. Essa eficiência, entretanto, só poderá ser obtida através das pessoas. O sucesso técnico e econômico de uma empresa dependeria em todos os seus aspectos das "pessoas". Daí a opção pela área de recursos humanos.

Naquela época que eu me formei, era uma área muito tecnocrata, muito mecanicista, porque nós ... os problemas de relacionamento capital/trabalho estavam truncados no regime de exceção, não tinha greve, não tinha reivindicação, então o homem de recursos humanos se tornou muito elitista, ele começou a tentar arrumar trabalho, para tentar se manter empregado. Então ele fazia aplicação de teste, política salarial, cheio de ajustamentos de curvas. Ajustamento retilíneo, ...

- *Elitista por quê ?*

- *Porque ele começou a entrar numa linha de mostrar para o patrão o que era bom para o país, ou para a empresa no país, importado dos Estados Unidos. Então era o seguinte: "ah, ouvimos falar que aplicação de teste psicológico, psicométrico, é bonito, porque lá nos EUA, estão fazendo isso". Então, eles se elitizavam dizendo: "eu sei aplicar isso, sou importante para a sua empresa". Política salarial, lá nos EUA tinha uma empresa que estava elaborando um sistema de cargos por pontos, eles se elitizavam na mecanicidade de relacionamento capital/trabalho. Eu quero dizer o seguinte: o cara, ele não vivia a realidade do povo brasileiro, nem tampouco a realidade do recurso humano dos seus anseios, das suas aspirações. ele tentava administrar pessoal numa linha elitista, por ser transferido dos EUA para cá, e mecanicista. Era contar cabeça, não interessava o anseio, a aspiração, o conflito humano.*

Neste segmento podemos ver o surgimento de mais uma categoria contraposta ao técnico e ao tecnocrático: o povo. O *mecanicismo* impediria o administrador de relacionar o empregado à sua dimensão de "povo brasileiro", com seus anseios, aspirações e conflitos. A valorização exagerada das "técnicas de administração" (testes psicométricos e etc...) desvincula o administrador do "povo", no qual, pelo contrário, ele deve estar inserido.

A redução "tecnocrática" está relacionada também a um período em que as relações capital/trabalho estavam como que paralisadas - "truncadas" - devido ao regime de exceção. É como se o lado "trabalho" destas relações estivesse adormecido. A "tecnocracia", o "mecanicismo" estão contrapostos também à idéia de "força de trabalho":

Até que um dia, sem o menor preparo, sem a menor visão estratégica, nós fomos surpreendidos por um movimento de tensão social, onde nós não estávamos preparados para isso. Começou em 68, a gente achou que aquilo lá a gente resolvia com a polícia. Ou seja,

greve, tensão social, suprimimento dos anseios e aspirações da força de trabalho, eram tidos como atos de insubordinação, indisciplina. E era resolvido através de ação policial. E o patrão gostava disso. Teve hora em que nós mergulhamos num profundo caos. Um caos de incompetência, de entrave do progresso, onde o homem de recursos humanos teve que olhar de uma outra forma este conflito humano dentro da empresa.

O mecanicismo pode levar ao "caos", à total falta de ordem, e esta é inimiga absoluta da eficiência e do progresso. Para se garantir a ordem necessária à eficiência, é preciso considerar o todo do homem, ou seja, é preciso, por exemplo, não expulsar "os conflitos humanos" para fora da empresa, mas fazer com que a empresa englobe também os conflitos humanos, tais como as reivindicações salariais e as greves.

A concepção de empresa dos administradores engloba todas as dimensões da vida humana. Ela envolve a vida da pessoa na sua totalidade:

- O mais importante nessa mudança de método seria uma questão humanista ou uma questão de eficiência?

- As duas coisas. Seria a eficiência através das pessoas. Agora, as pessoas para ser eficientes elas tem que ser desenvolvidas nas causas macro (país, sociedade) e descendo até os valores micro. O microrrelacionamento social da família, da empresa...

- O gerente, o administrador, seria aquela pessoa que articula...

- Exatamente!

- ... a questão da técnica com a questão da humanidade...

- Exatamente.

Os "conflitos humanos" fazem parte da realidade da

empresa, devem ser considerados e não simplesmente rejeitados. A atitude de rejeição leva ao "caos de incompetência" pois os empregados irão oferecer lealdade àqueles que dêem vazão aos seus anseios.

- *Esse caos e incompetência foi por causa das greves?*

- *Exato, não se sabia o que era isso. Achava-se que isso aí era resolvido através da polícia. Aí então se começou: "Não, nós temos que fazer um diagnóstico da nossa empresa, saber por que o nosso empregado outorga poderes, ou outorga lealdade ao sindicato e não à empresa. Por quê? Porque a empresa nunca se preocupou em olhar o empregado, tentar pró-ativamente suprir as suas carências, seus anseios, as suas aspirações. E isso aí reverte para produtividade. Ou seja, quanto mais imbuído o indivíduo na organização, na causa da empresa, mais ele se integra, mais ele consegue ser eficaz, mais consegue ser produtivo.*

Podemos resumir tudo o que foi dito nos segmentos acima dizendo que não há propriamente uma rejeição dos administradores à técnica, mas à *tecnocracia* ou ao *mecanicismo*. Isto quer dizer que os administradores não desprezam a importância do conhecimento técnico. O que eles condenam é quando a valorização da "técnica" implica numa desatenção para com os aspectos "humanos" do empregado.

Tudo o que acontece dentro de uma empresa relaciona-se direta ou indiretamente com "pessoas". Essa é a tese mais importante que os administradores, particularmente os da área de Recursos Humanos, defendem. Eficiência, para eles, não quer dizer o procedimento técnico correto, mas mais do que isso, conseguir com que as pessoas trabalhem juntas corretamente. E para isso é preciso considerar-se "as pessoas"...

...ou melhor, *como pessoas*, o que é mais amplo.

Vimos, portanto, neste tópico, que o procedimento meramente técnico ou a sofisticação técnica são entendidos pelos administradores como dificultando o trabalho conjunto dos homens. Criticando os procedimentos "tecnocráticos", os administradores condenam um tipo de busca da eficiência, tal seja aquela que se dá vinculada ao poder autoritário. Pelo contrário, a idéia de eficiência dos administradores está vinculada ao polo oposto ao deste poder: à cooperação espontânea dos homens entre si e à participação do "eu" no processo produtivo³. A crítica à "tecnocracia" aponta para o repúdio

³Essa concepção de eficiência aplicada às pessoas, como característica do administrador, pode ser confirmada, pelo menos em uma importante dimensão (a dos sentimentos, expressividade, subjetividade) na caracterização de Bellah (1986) para os administradores americanos. A essência da atividade do administrador foi por este estudioso definida como a de "organizar os recursos humanos e não-humanos acessíveis à Organização que o emprega de modo a incrementar a posição desta no Mercado". A maneira do "manager" "ver as coisas", segundo ele, seria comparável à do engenheiro - o "técnico por excelência da sociedade industrial" - com uma diferença importante: o administrador teria que admitir reações interpessoais e personalidades, incluindo a sua própria, no cálculo da eficácia.

Com essa caracterização, Bellah pôde ver, no caso dos administradores americanos, um discurso capaz de eliminar uma dicotomia tradicional na história da Cultura Americana, a separação entre um individualismo instrumental, de um lado (outro localizado exclusivamente na esfera pública), e um individualismo expressivo, de outro (outro localizado exclusivamente na esfera das relações privadas). Estudando o papel das "terapias" no ambiente empresarial moderno, Bellah pôde ver como a "humanização" terapêutica, que se dá através do incentivo da comunicação entre os "selves", é usada enquanto um fator de incremento na produtividade.

a um domínio "não-humano" de um homem pelo outro. Um domínio onde não se considera o valor do indivíduo humano, com seus anseios, conflitos, fraquezas e etc...

No pensamento dos administradores a pura técnica aparece relacionada ao autoritarismo do poder, tornando-se, assim, uma "tecnocracia". A "tecnocracia" seria o antípoda do "humanismo" na medida em que vê a ação conjunta entre os homens (a sociedade humana, portanto) como completamente ausente do valor moral do indivíduo. Para os administradores, se se considera exclusivamente o aspecto técnico, as relações entre os homens parecem se restringir ao que é "necessário" fazer diante das exigências dos materiais, ou seja, da natureza. O conhecimento exclusivamente técnico significaria a imposição do reino da natureza sobre os homens, sobre a humanidade.

Este capítulo é estratégico para percebermos a associação que fazem os administradores entre o poder autoritário e o conhecimento técnico, revelando-nos o que haveria de comum entre eles e em contraste com o que poderemos vislumbrar as idéias e valores que estão a acionar os administradores. Baseando-se no que dizem eles, pode-se ver que tanto o autoritarismo como o conhecimento técnico têm em comum provocar "distanciamento" entre as pessoas. O discurso dos administradores a isso se contrapõe, afirmando a "aproximação", o "respeito pela pessoa", a "união", a "cooperação" e etc...

CAPÍTULO V : MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Introdução:

No capítulo que se passou, pudemos contemplar a preocupação "humanística" dos administradores de empresas. No que se segue, veremos o outro lado desta moeda, ou seja, a preocupação destes agentes sociais em demonstrar que os valores humanos com os quais constroem a identidade de sua intervenção possuem também uma função extremamente instrumental para a empresa.

É parte importante do ato de administrar fazer com que os empregados estejam bem, satisfeitos. Esta preocupação com o bem-estar dos empregados tem, conforme enfatizam os administradores, um caráter eminentemente profissional. Com isso querem eles dizer que não se trata de qualquer espécie de sentimento de proteção com relação aos indivíduos, mas de uma postura da empresa que busca realizar os seus interesses de produtividade e lucro.

Relação madura com a empresa: a cada dia 30 a empresa acerta as contas com você, te paga o salário. E aí começa tudo de novo. Não há dívidas de favores. é um negócio frio: você tem um negócio para vender e alguém compra. Você tem força de trabalho e a empresa compra e paga.

- Isso você vê positivamente ?

- Acho bom. Se eu passar a olhar a empresa como pai e mãe, num contexto assim mais íntimo, vou quebrar a cara num momento qualquer. A empresa não tá lá para fazer a satisfação dos empregados. Isso é importante para ela, porém o objetivo dela não é esse. O objetivo dela é terminar o ano no azul. A partir do momento em que eu for inconveniente para ela, ela não vai pensar em 12 anos, nem nada disso. Ela simplesmente vai fazer a adequação que tem que fazer.

Profissionalmente.

Trata-se de "relações profissionais": o que para os administradores não significa uma relação em que a satisfação dos empregados se dê através de uma relação afetiva do tipo familiar. Na empresa, a satisfação dos empregados é obtida através de um cálculo que envolve os objetivos da empresa. É uma relação de troca de interesses. A preocupação do administrador com o funcionário é por ele justificada como um interesse de que as pessoas estejam em boas condições para produzir bem.

Não seria um interesse paternalista, no sentido de proteção. Você tem um interesse, mas um interesse profissional. Pessoas que estão bem consigo mesmas vão produzir melhores resultados. É esse tipo de interesse que a empresa tem nos funcionários: fazer com que eles estejam bem para que possam produzir bons resultados. Não fazer com que estejam bem porque eu gosto deles. É um interesse por resultado, mas que faz com que os funcionários se sintam bem no trabalho. É um relacionamento puramente profissional.

O administrador quer o "bem" do empregado não porque "goste" dele, mas porque sabe que somente empregados "bem consigo mesmos" trarão bons resultados para a empresa.

E evidentemente eu não agi desta forma no sentido carinhoso, de caridade. Lá não é uma caridade, é um negócio! As pessoas que estão lá dentro, e eu também... nós estamos, porque estamos metidos num negócio. Mas há uma reciprocidade: as pessoas dão o seu trabalho, de qualidade, trabalham duro, certo, de forma profissional, e têm sua recompensa.

A qualificação de "negócio" ou "troca" é a forma como os administradores fazem questão de caracterizar o seu papel dentro

das relações entre patrões e empregados numa empresa. Nesta relação, eles se ocupam com o bem-estar das pessoas, mas fazem questão de frisar que a busca desse "bem estar" possui um caráter eminentemente "profissional", no sentido de uma troca onde voce praticamente vende o seu trabalho para a empresa, em troca de um pagamento.

Profissional: se você está trabalhando numa empresa, você praticamente está vendendo o teu trabalho para a empresa. Ela está comprando um comportamento teu. Se voce quer que a empresa pague mais, você tem que dar o melhor que voce pode.

Querer a satisfação do empregado não seconstitui em proteção, caridade ou qualquer tipo de sentimento para com ele. Diferentemente disso, é simplesmente um objetivo condizente com as relações eminentemente profissionais, cujo interesse da empresa é obter maior produção. Dizendo isso, os administradores estão querendo dar um sentido instrumental a sua preocupação com o "bem-estar" do empregado. Num mesmo movimento, é através da instrumentalidade das relações (via reciprocidade de interesses) que fica garantida a "igualdade" na relação entre empresa (administrador) e empregado, ameaçada em relações que envolvessem qualquer sentimento de "proteção".

De acordo com o discurso dos administradores, bons resultados só são possíveis através de pessoas que estejam "bem consigo mesmas". Não haveria, pelo o que dizem os administradores, contradição entre o bem-estar dos funcionários e os resultados necessários. Pelo contrário, o interesse da empresa por resultados implica necessariamente que os empregados estejam bem com eles mesmos, pois o interesse por "resultados" exige como condição que as pessoas

cresçam e se desenvolvam¹.

Assim, não há nos administradores uma afirmação unilateral do "humanismo", mas uma afirmação do humanismo através da instrumentalidade, e só através dela. Esta relação é, para os administradores, tão forte que a melhor produtividade, ou seja, aquela que obtém o lucro, seria, como veremos a seguir, fruto justamente da parcela de trabalho "motivado" do indivíduo.

Os administradores falam do esforço de trabalho dos funcionários como dividindo-se em dois tipos. Até um certo ponto, os funcionários trabalham para garantir o seu emprego e o salário. Neste sentido, são como que forçados a trocar o seu trabalho pelo o que lhes oferece a empresa, tal seja a manutenção do seu emprego e do salário. Apesar de terem um rendimento mínimo garantido, neste tipo de troca a capacidade de trabalho do funcionário estaria sendo sub-utilizada. Outra capacidade de trabalho somente apareceria quando o administrador ativasse essa *potencialidade* do funcionário.

Hoje o indivíduo analisa assim: 'eu tenho um potencial produtivo de 100%. Mas trabalhando na melhor das hipóteses eu atingiria 90%. Entretanto, para manter-me no emprego preciso produzir apenas 40%. De 40 a 90 compete ao comando, ao gerente, ao líder fazer com que eu produza. A ele cabe tirar de mim como empregado aquele algo mais que tenho em potencial'. Descobrir aptidões inerentes a cada pessoa para conseguir que ela produza cada vez mais e de uma maneira satisfatória.

Conforme o administrador acima, para empatar o salário com a permanência no emprego, o funcionário precisaria produzir somente 40% de sua capacidade. Fazendo isso, ele teria realizada uma

¹ Vide capítulo "Eficiência e Humanismo".

instância da troca com a empresa: salário por trabalho mínimo. Conclui-se desta afirmação que, para o entrevistado, somente 40 % do trabalho do empregado são realizados em função de seu salário. A maior parte de seu trabalho existiria em função de outro estímulo.

O segmento de entrevista acima defende a idéia de que a origem da lucratividade da empresa está justamente nesta parcela suplementar de trabalho que as pessoas dão além do que é necessário a sua sobrevivência. Segundo o entrevistado, o trabalhador teria uma certa consciência de que, trabalhando o mínimo, teria garantido o seu salário, e de que todo o acréscimo de trabalho além desse deve-se à valorização pelo administrador das "aptidões" e "capacidades" do trabalhador.

Por outro lado, o lucro da empresa dependeria totalmente deste acréscimo de trabalho, que é o trabalho motivado pelo administrador. Conclui-se daí que, segundo os administradores, trabalhando exclusivamente pela sobrevivência ou pelo interesse econômico, o empregado nunca daria lucros para a empresa.

A teoria da motivação busca, portanto, uma relação de dependência entre o indivíduo e a empresa. Com ela, se é levado a pensar que a produtividade da empresa é diretamente dependente da auto-realização do indivíduo e, de volta, que esta mesma auto-realização depende também da produtividade. A idéia de "motivação" busca relacionar o esforço produtivo à dimensão psicológica da auto-realização.

Assim, diferentemente da concepção clássica de trabalho, a "auto-realização" não se confunde totalmente com ele, pois instrumentalidade e humanismo não mais são pensados como estando fundidos inseparavelmente. Na modernidade dos administradores eles são

pensados como diferentes e "interdependentes". Os administradores seguem - modificando - a tradição liberal do século XVIII que associava crescimento econômico ao desenvolvimento da individualidade.

O processo de laicização e de separação de esferas no mundo moderno contribui para ver no trabalho alguma coisa além de uma obrigação divina, concedendo-lhe outro sentido dentro da sociedade. A partir do século XVIII o trabalho poderá ser visto com o sentido de força produtora de riquezas, tal como o fazem os economistas liberais, principalmente a partir de Smith. Neste autor², é o trabalho o que irá diferenciar a natureza humana da natureza física em geral. Neste processo de "naturalização" (no sentido iluminista da palavra), o trabalho passa a ser visto mais como uma característica que identifica a todos os homens, diferenciando-os dos animais.

Neste processo de laicização da sociedade, presente na maioria dos pensadores da época, pode-se entender o trabalho do indivíduo humano como num processo contínuo para "melhorar sua própria condição". Esta idéia passa a ser um princípio sobre o qual se constroem muitas das teorias sociais da época. Baseia-se na idéia popularizada de Mandeville, de que os vícios particulares levam às virtudes públicas. Em Smith, constitui-se na crença no poder do esforço de cada indivíduo em melhorar a sua condição para levar a sociedade à riqueza e à prosperidade. Relaciona-se, também, com a idéia de "interesses" e a crença de que através dela se obteria igualdade e liberdade.

Diferentemente dos pensadores do século das Luzes, os administradores não têm toda essa confiança na relação harmônica entre

² Para a idéia de Trabalho em Smith, ver Polany (1980, p. 122)

"interesse econômico" e "valores morais do indivíduo". Por outro lado, também não compactuam da desilusão, ou do tipo de utopia romântica onde a prosperidade econômica é pensada contraposta à auto-realização do indivíduo. Conciliando estas duas tradições, os administradores preferem falar de uma "interdependência" entre "produtividade" e "motivação humana".

Na percepção de um estudioso do tema, R. Sennet, poderemos ver bem expressa (e difundida !) essa concepção de *interdependência* entre a "instrumentalidade" e a "auto-realização do indivíduo" tal como a formulam os administradores.

Para esse autor, a explicação do decréscimo da motivação do trabalho (segundo constatação de várias pesquisas para o trabalhador americano) pelo desaparecimento da ética do trabalho no capitalismo, é falsa, pois...

Há vários estudos que revelam que todavia há pessoas de todas as idades, raças e classes que afirmam seguir acreditando no valor moral inerente de trabalhar muito. Mas o que está mudando é o significado desta moral. Muitos trabalhadores começam a perceber o trabalho duro como um meio para outro fim, o do desenvolvimento pessoal, e não algo que é moralmente valioso por si mesmo³.

Como se pode ver acima no segmento sublinhado, o trabalho duro (a eficiência imposta pela empresa) é apenas um meio adequado para a "auto-realização" do indivíduo.

Motivação e equilíbrio

³ La autoridad, pag 106-107.

As teorias da motivação, segundo os próprios administradores, vêm preencher um vazio deixado pela tradição taylorista da administração, no que se refere à concepção da "natureza humana".

A teoria taylorista, segundo o que é "lugar-comum" entre os administradores, apenas atingia a dimensão econômica e fisiológica do homem no trabalho. "Sanar" essa deficiência foi a proposta que orientou a corrente humanística na administração, particularmente através das teorias da "motivação". A partir desta influência, o ambiente de trabalho passou a ser um lugar em que os indivíduos são abordados também pela sua dimensão "psicológica", e um lugar propício para o exercício da criatividade e para a "realização do eu". É sobretudo isso que a teoria da motivação fala, quando se refere ao "desenvolvimento das capacidades".

A teoria da "motivação" significa, para os administradores, a ampliação da "dimensão humana" dentro do trabalho. Ela não renega a importância do elemento econômico, mas também não reduz a ele toda a inserção do homem no processo produtivo.

Ela busca o desenvolvimento das capacidades do homem. Diferentemente, porém, da versão romântica do autodesenvolvimento⁴ (que o via como um fim em si mesmo, e, muitas vezes, o associava a uma rejeição ao industrialismo), os administradores conciliam "desenvolvimento do indivíduo" e "produtividade econômica". Veremos mais adiante que a idéia de "equilíbrio" tem um papel fundamental. "Produtividade econômica" e "desenvolvimento psicológico" têm uma tal

⁴ Ver Lukes, S. (1973).

relação de dependência mútua que o exagero para qualquer um dos lados prejudica a ambos. O *equilíbrio* é o que será buscado.

Conforme defendem os administradores, a insatisfação no trabalho não se deve a alguma espécie de incompatibilidade original entre o homem e as empresas privadas, mas tão somente ao não respeito ao "compromisso" contratual entre as duas partes. Isso porque, para os administradores, aumento da eficiência e da produtividade não estão em contradição com "satisfação psicológica" e "realização do eu", mas antes pelo contrário.

Por outro lado, tal como veremos no tópico "desafios", a "realização do eu" também não se resume à busca da eficiência. Diferentemente, os administradores buscam um *equilíbrio* entre, de um lado, a realização psicológica, e, de outro, a eficiência ou a produtividade. A proposta do equilíbrio acredita que através dele - e só dele - obtém-se, de um lado, satisfação no trabalho e, de outro, produtividade, agregando que é somente através da busca do *equilíbrio* que se pode obter, inclusive, um aumento real de satisfação e de produtividade. Qualquer exacerbação unilateral, rompendo o equilíbrio, submeteria um princípio ao outro, inviabilizando por fim a preservação de ambos. Isto significaria o fim da proposta da administração, se recordarmos que ela busca a preservação destes princípios que são igualmente valorizados. Aliás, não é outro o sentido, senão essa dupla preservação, do que afirmam os nossos entrevistados ao definir administrar como...

...obter resultados através das pessoas.

CAPÍTULO VI : INDIVÍDUO E "HIERARQUIA"

Após termos visto a importância que dão os administradores à questão do "equilíbrio" entre a "produtividade" e a "satisfação" ou a "motivação" do indivíduo, vamos ver a seguir quais os valores que estão sendo acionados quando os administradores falam de "satisfação" e "motivação".

A auto-estima

A Pirâmide de Maslow, segundo um dos nossos entrevistados, estabelece a seguinte sequência de necessidades humanas: 1)subsistência, 2) segurança, 3)realização, 4) *status*, e 5)auto-estima¹.

Segundo pode-se entender da exposição do entrevistado, os dois primeiros itens, subsistência e segurança, são a base inicial a partir de onde o homem pode partir para prover outras necessidades mais sofisticadas, tais como a realização, o *status* e a auto-estima.

A preocupação primordial não pode ser apenas com o aspecto puro e simples do resultado, mas como é que o indivíduo está-se conduzindo para o atingir. Um objetivo não pode ser proposto para um funcionário, se o compromisso dele com a empresa é de trabalhar 8 horas, e para cumprir o objetivo ele teria de trabalhar 24. Esses

¹Segundo Chiavenato, a "pirâmide" constitui-se assim: (de baixo para cima) nec. fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, de auto-realização. Apenas destacamos a diferença com a versão do entrevistado, para efeito de controle, sem a explorarmos significativamente.

objetivos estariam sendo traçados simplesmente para o interesse da empresa. Onde é que está o aspecto motivacional do indivíduo? Ele irá trabalhar as 24 horas por segurança, para não perder o emprego, e não por satisfação. E aí ele estaria retrocedendo na hierarquia das necessidades (subsistência, segurança, realização, status, auto-estima), o que significa um golpe fatal no indivíduo. Isso é altamente desmotivante. E é muito comum hoje em dia onde você traça um objetivo a ser atingido como meta, onde o indivíduo tem que se desgastar. É por isso que muitos dos profissionais trabalham simplesmente para manter o emprego, e há esse alto grau de insatisfação no trabalho.

Na Pirâmide de Maslow, os dois primeiros itens referem-se àquela parcela do trabalho em que não há satisfação mas somente uma "obrigação", pois não pode haver muita opção quando se trata da mera subsistência ou segurança. Apenas quando não estiver mais somente neste nível inferior, o funcionário trabalhará com motivação.

O trabalho do administrador, inicialmente, é garantir para o funcionário o primeiro nível. Mas até esse ponto, não apareceu o seu interesse e satisfação, pois, neste nível, segundo os administradores, eles ainda estariam presos à subsistência e à segurança que lhes concede a empresa. A verdadeira capacidade produtiva do empregado aparecerá quando ele puder superar a submissão ao problema da sobrevivência e segurança e transformar o trabalho num fator de realização de status e de "auto-estima".

O trabalho deve ser feito não por obrigação ou pela sobrevivência, o que significaria uma humilhação ou desvalorização do indivíduo empregado. A condenação do tom obrigatório por parte da empresa não está contraposto a uma maior "liberdade" do indivíduo, ficando isso apenas sugerido. O que é condenável na "obrigação" a que se submete o empregado é o fato de esta expressar um poder ostensivo

da empresa, diminuindo assim a auto-imagem que o indivíduo teria de si próprio.

A "satisfação" de que falam os administradores não significa mais liberdade para fazer o que quiser, e nem realizar um trabalho mais agradável. A "satisfação" tem referência a como a empresa trata o empregado: se ela o ameaça, ou se ela respeita e reconhece a sua individualidade. O empregado "motivado", "satisfeito", é o empregado que não deve somente se adequar ao padrão de produção estipulado pela empresa, mas aquele que é levado em conta quando se pensa tal padrão.

Os administradores buscam enfatizar a importância do indivíduo frente aos ditames colocados pelo poder hierárquico na organização. Este "indivíduo pessoa" é o indivíduo da personalidade integral que se coloca além das segmentações ou separações em esferas ou papéis impostos pela organização.

Desde Mayo até os dias atuais, com Ouchi², as relações desenhadas pelos cargos e funções são vistas, pelos teóricos da administração, como restringidoras da capacidade humana³. Impedidos de se relacionarem enquanto "totalidades" que são ("holismo"⁴), os indivíduos submetidos exclusivamente às relações burocráticas (regidas por normas) estariam impossibilitados de sentir "confiança".

² Ouchi (1990).

³ Vide, nesta dissertação, caps. referentes às teorias da administração.

⁴ Termo usado por Ouchi.

"transparência" ou "sinceridade" entre si⁵.

Neste sentido, o administrador, além da relação meramente "hierárquica"⁶, sem rejeitá-la, deve procurar outros tipos de relação onde a igualdade esteja valorizada.

BOM da fábrica eu conheço pelo nome. Porque eu me relaciono. Eu tenho uma facilidade para me relacionar com eles muito grande. E eu uso dessa facilidade. Eu entro na fábrica, sento com, eles no fumador para tomar um café, como se fosse um ...entendeu? Assim também como eu posso entrar no escritório do nosso presidente e conversar com ele sobre qualquer assunto.

Eu participo das atividades com os empregados. Eles me convidam para atividades, para festas, futebol...

E o mais importante dessa história: eu considero que esse relacionamento é saudável. Eu participo do time de veteranos, por exemplo. E nunca nenhuma destas pessoas ousou misturar o trabalho com o esporte. Por exemplo, quando estou lá no esporte junto com eles, discutindo, brigando, chingando, nunca eles misturaram. Tipo assim: 'escuta, voce não poderia conseguir isto para a gente?' Porque eles entendem que a amizade que eu tenho por eles é sincera, não é? Também eu nunca tentei tirar deles: 'escuta, voces precisam melhorar um pouquinho mais'. Nunca, jamais! É um relacionamento completamente diferente.

O administrador acima valoriza outras relações que mantém com os indivíduos da empresa, além das relações exclusivamente burocráticas. Através dessas relações ele valoriza sentir-se e mostrar-se igual a qualquer funcionário, ou mesmo ao diretor máximo da empresa.

⁵ Ouchi (1990), pp. 9,9 e 10.

⁶ Para os administradores e teóricos "hierarquia" é sinônimo de "burocracia". Ouchi (1990) utiliza a oposição "hierarquia vs holismo", designando pelo primeiro termo o homem relacionando-se por papéis e posições, e, pelo segundo, o homem da personalidade integral.

Estas relações "informais" devem distinguir-se das relações hierárquicas rotineiras. São relações que valem pela igualdade e pela "sinceridade" que significam e qualquer mistura com as relações "hierárquicas"⁷ as descaracterizaria enquanto tais.

Apesar de não dever ser confundida com as relações eminentemente "profissionais", através do segmento pode-se perceber que para o administrador é importante que os empregados acreditem que a "amizade" que tem por eles é sincera. Tal como atravessar os diferentes níveis hierárquicos, tratando-os de igual-para-igual, demonstrar "amizade sincera" para com os empregados é também um valor para o administrador entrevistado.

Tomemos um outro segmento onde esta importância é ainda mais explícita:

Um aspecto importante que dá autoridade a um chefe é mostrar-se, acima de chefe, acima de tudo, uma pessoa amiga, compreensiva. Você pode cobrar mais quando oferece mais, e tem que cobrar menos quando oferece menos. Tudo é proporcional. Tem que dar condições para que o funcionário retribua isso. Ai você pode cobrar. Tem que saber cobrar.

Neste segmento, a utilização de termos como "amigo" e "compreensivo" atende à idéia de que as relações de uma empresa não se baseiam somente nas relações hierárquicas de poder. "Ser amigo" significa que você irá relacionar-se com o seu empregado num nível "acima" dos cargos ou posições, ou seja, como uma "pessoa". Esta relação como "pessoa" implicaria numa equiparação do que está sendo trocado entre os dois indivíduos. As idéias de "amizade" e de "compreensão" remetem para a busca de uma relação entre iguais.

⁷ Cabe alertar que o termo "hierárquico" é usado aqui, como em toda a dissertação, como um termo "nativo", ou seja, dos administradores.

Para os administradores, as relações entre superior e subordinado, enquanto relações exclusivamente de posições, impedem uma "aproximação" maior com os subordinados de modo a que se os conheça melhor. Tal como aparece na evolução das teorias da administração descrita por Chiavenato, também nas entrevistas, as relações hierárquicas significam uma perda da "transparência" e da "autenticidade" nas relações entre os indivíduos. Isso não significa que, por outro lado, os administradores queiram eliminar a hierarquia ou subvertê-la. Não se trata disso, a proposição dos administradores implica em afirmar a hierarquia mas também a autenticidade.

- Muitas vezes você se depara com um problema de cunho social de seus funcionários, ... e por outro lado a empresa (por que você sabe que a empresa não tem condição de resolver problemas imediatamente - não tem recursos muitas vezes para tirar da empresa).

Daí o que faz o administrador? Ele se aproxima... e a administração moderna, na minha maneira de entender, é uma aproximação cada vez mais com os subordinados, com as outras camadas. O administrador, mesmo atingindo o cargo máximo, não pode deixar de participar, ouvir, estar presente, acompanhar, ser conhecido. O adm tem que ser conhecido, tem que passar numa linha de produção. Tem que mostrar sua cara, ele tem que às vezes ouvir alguma coisa. Não que ele deva quebrar a hierarquia da cia, isso não significa quebrar a hierarquia, mas aproximação é fundamental.

(...)

-Hoje começa-se a reavaliar os conceitos. Antigamente se criava aquela hierarquia e a administração dizia o seguinte: para funcionar a coisa teria que ter uma sequência lógica. Do funcionário ao encarregado, do encarregado ao supervisor, do supervisor ao chefe, desse ao gerente, do gerente ao diretor. Não há necessidade mais dessa escala de valores, de você passar por esse aspecto.

A sociedade está mudando, está reivindicando muito mais, e há uma abertura política que veio abrir os horizontes. A abertura política faz com que a gente trabalhe num sistema de maior liberdade. E no sistema autocrático, o sistema político autocrático

que nós vivemos dentro da política desses últimos vinte anos, havia aquela concepção: chefe era chefe. Porque a sociedade inteira dizia: isso. Não se achava no direito de reivindicar. Ia criar uma situação embaraçosa e ele ia ser chamado de subversivo.

Hoje é muito mais transparente essa relação. Eu sinto isso aflorar. É muito mais transparente essa relação empresa/funcionário. A coisa vem se desenvolvendo muito mais nesse âmbito humanitário do que antigamente. E era próprio do regime que nós estávamos vivendo.

As greves proporcionaram um entendimento melhor. O cara que estava lá em cima muitas vezes não tinha percepção do que estava passando com o subordinado lá embaixo.

Hoje é diferente. De primeiro, se você tinha um representante do sindicato na empresa, você olhava ele... Hoje não. Hoje ele é encarado como uma pessoa que vai discutir os problemas. Se ele é bem intencionado, não tem intenções políticas, mas intenções de melhoria do grupo, por que não ... ? É próprio de uma sociedade democrática, aberta.

Transparência e Comunicação

Comunicação é uma palavra-chave. O problema do autoritarismo está no impedimento da verdadeira expressão entre as pessoas. No regime autoritário você não poderia conhecer as verdadeiras intenções dos indivíduos. Os indivíduos não eram "pessoas", mas "chefes", "funcionários" ou "subversivos". O autoritarismo ao basear-se exclusivamente na "hierarquia" (na burocracia das normas e cargos) elimina toda a possibilidade da expressão da individualidade.

Sendo assim, se as pessoas não podem ser o que verdadeiramente são, como confiar umas nas outras de modo a se compromissarem e constituírem um grupo?

O contrário ocorreria, segundo o segmento, na

"sociedade democrática" ou "aberta". Nesta sociedade as pessoas se relacionam como pessoas, e não como cargos ou papéis. Deste modo pode-se saber quem realmente são e assim tem-se a confiança necessária para a vida em grupo.

- O que voce mais gosta no seu trabalho ?

- É o relacionamento com as pessoas. Tanto a nível público interno como público externo. Isso é fundamental para mim. Eu talvez seja até suspeito de falar nessa participação, mas isso vem acompanhado também dentro das novas tendências da administração, esse relacionamento, essa motivação, passar motivação. Se eu chegar de manhã com algum problema, deixar no meu semblante transparecer esse problema, fatalmente consigo passar isso para todos os meus funcionários. O ambiente fica mais carregado. Então essa percepção é que é importante, ela ajuda você a conhecer melhor as pessoas e desenvolver melhor o seu trabalho, a acreditar mais nas pessoas, a desenvolver melhor. Acho que isso é fundamental.

Para que possa haver um trabalho integrado é preciso que se conheça bem as pessoas e se acredite nelas. É através desta transparência que se adquire a "confiança" necessária para alcançar os resultados esperados.

As relações profissionais devem ser relações transparentes.

A empresa é um "sistema de compra e venda" onde uns dependem dos outros, já que os interesses são recíprocos. Essa mutualidade é o que deve reger as relações entre patrões e empregados, pois, segundo os administradores, o compromisso entre a empresa e o empregado só é transparente se for regido por essa reciprocidade.

O interesse de uma parte na outra é o que vai dar "transparência" ao "compromisso" que elas vão contrair.

Mas para que o funcionário esteja comprometido com a empresa, é preciso que a empresa esteja comprometida com ele também. Ai é um relacionamento profissional da empresa com o funcionário. Não paternalista. Não seria bem recompensar, mas um pagamento justo pelo trabalho do funcionário. Mostrar interesse, mas interesse de verdade. Não é mostrar, mas ter interesse de verdade pela segurança do funcionário. (...) O compromisso da empresa é transparente quando ela procura melhorar as condições do funcionário.

A legitimidade, a transparência da relação entre empresa e empregados só é dada a partir da mutualidade de interesses.

Não se trata exatamente de "recompensar", pois o verbo "recompensar" conota uma idéia de que o empregado teria feito alguma coisa além do seu interesse próprio. Para os administradores "não existe isso !" Todo o esforço do empregado é feito em seu próprio interesse. Da mesma forma que é o interesse real que a empresa teria na "satisfação do empregado" que dá a credibilidade do seu compromisso para com ele.

Ao falar de *interesses*, o segmento acima aponta para a diferença entre "ter" e "mostrar". Quem mostra aquilo que não é, ou aquilo que não tem, não está sendo "transparente". Dizendo isso, os administradores estão afirmando que qualquer relação entre empresa e empregado está fundamentada numa idéia semelhante a de uma relação de interesses entre indivíduos, onde não importam as aparências, pois no que se refere a "interesses", ou se os têm, ou não se os tem. Não é uma relação que se fundamente em aparências mas pelo transparente interesse de cada um.

De alguma forma dando continuidade ao ideal

iluminista⁸ da busca da natureza do indivíduo, os administradores legitimam relações sociais como ações entre individualidades despidas de tudo aquilo que não seja o indivíduo ele mesmo.

Diálogo

Através do acordo entre os dois lados fica garantida, segundo os nossos entrevistados, a bilateralidade dos interesses. O diálogo pressupõe que os dois lados possuem idéias próprias, o que significa uma boa dose de autonomia e liberdade na relação.

O diálogo é uma "negociação": através dele ficará precisado o que vai ser trocado e em que medida⁹. Após o acordo possibilitado pelo diálogo, as duas partes saberão o que exatamente têm a cobrar uma da outra. É uma "técnica" que torna claros, para os dois lados, os termos da troca.

A¹⁰ importância do diálogo é estabelecer na relação chefe/subordinado quais são os objetivos que devem ser atingidos. O que você espera do seu subordinado e quais são os meios que você dá para isso daí. Não se trata de diálogo no sentido figurado de relações humanas, mas de uma técnica (que funciona muito bem) em que os padrões de medição do resultado do trabalho, os objetivos, o que se espera da

⁸ Ver Simmel para a concepção de indivíduo no Iluminismo ("Individual and Society...").

⁹ Vide no tópico "Eficiência e humanismo" (Chiavenato) a caracterização da "administração por objetivos", onde este diálogo ocupa lugar central.

¹⁰ Esta descrição obtida em entrevista confere com a definição de "administração por objetivos" caracterizada em Chiavenato (vol. 1).

pessoa devem ficar muito claros.

Esses objetivos de melhoria têm que ser negociados. Tem que ter prazo e a alocação de recursos necessária para serem feitos. As duas partes têm que dizer *ok*. Refere-se inclusive ao princípio da delegação: eu deleguei uma tarefa, consensei o resultado... foi estabelecido prazo, e as duas pessoas assinaram embaixo. (...) Mas toda vez que você delega uma tarefa, por definição você tem que receber a sua prestação de contas.

Através do diálogo, administrador e subordinado firmam com mais autoridade o compromisso com a obtenção dos resultados. O diálogo obtém comprometer mais o empregado com a realização da tarefa, segundo os administradores. Se as metas e os prazos são estabelecidos com a participação do empregado, isto levaria a ele comprometer-se mais e mais com a sua consecução.

O diálogo legitima-se também por diminuir o caráter unilateral das decisões da empresa. Ele reforça a idéia da igualdade na relação entre empresa e empregado. Assim, as tarefas a serem realizadas pelo empregado adquirem o significado de um "contrato" que corresponderia a "interesses" trocados por ambas as partes¹¹.

De um lado, o "diálogo" é uma "técnica" que ajudando a estabelecer a reciprocidade, viabiliza a cooperação e a harmonia no trabalho (seja com o empregado ou com o cliente¹²), de outro ele é

¹¹ Através da discussão em torno do diálogo, podemos ver que, nos administradores, a idéia de "troca de interesses" não está muito distante da de criatividade e expressão do "eu". A discussão de Bellah (1980) sobre a relação entre "individualismo instrumental" e "individualismo expressivo" para a sociedade americana, e a idéia de "contrato psicológico" presente na teoria comportamental (vide Chiavenato, vol. 2, p. 100) da administração confirmam essa nossa impressão.

¹² Nas teorias mais contemporâneas da administração, os clientes,

simultaneamente mais do que isso, concedendo às relações entre os indivíduos um aspecto mais "humano":

Como minimizar a reação das pessoas que vão ser afetadas pela mudança? Sentar e discutir com as pessoas, fazer com que elas participem do processo. Como se faz para ser no mínimo aceitável na maioria das vezes, ou pelo menos ser o menos errado?

Tem que ter um tato especial para não se desgastar e conseguir as coisas.

.....

O que eu mais gosto no meu trabalho é o relacionamento humano: negociar com as pessoas, participar, poder orientá-las, discutir com elas problemas para poder encontrar uma solução juntos. Não imposta, mas de consenso. Tem que haver participação, envolvimento com as pessoas. Envolvimento profissional.

O diálogo é visto como uma forma de "envolver" ou "comprometer" o funcionário no trabalho. Seu valor apóia-se na crença de que só através da participação do empregado no processo de decisão é possível obter o compromisso e o envolvimento que, por sua vez, trarão os resultados esperados pela empresa. Através do diálogo, as decisões na empresa não são feitas a partir da hierarquia, de cima para baixo, mas de baixo para cima, ou seja, a partir do indivíduo.

O "diálogo" é atualmente pensado pelos teóricos da administração como um elemento chave no processo de tomada de decisão. Para Ouchi¹³, por exemplo, ele possui uma função estratégica enquanto consumidores, fornecedores, são "elementos", tais como os empregados, que estão em relação com a organização.

¹³
(1990) p. 44 e segs.

um processo e não um conteúdo. Na concepção de decisão de Ouchi, importa menos o acerto de uma decisão e mais o fato de ter ela se baseado no consenso de todos os indivíduos envolvidos. Assim o diálogo vale menos pelo conteúdo das idéias certas ou erradas a que ele levaria, e mais pelo fato de que ele "envolveria" as pessoas e as "comprometeria" no processo de produção. Neste mesmo sentido de "envolvimento", o diálogo é valorizado também porque estimularia a "criatividade" das pessoas. A "criatividade" implica no envolvimento direto da pessoa no trabalho, pois ela é vista como alguma coisa que parte do próprio "eu".¹⁴

Esta valorização da participação do indivíduo nos processos de decisão tem o mesmo sentido que aparece (como já vimos no tópico *técnico vs humano*) em outros segmentos analisados na dissertação. Consiste em valorizar a "participação" no sentido específico do que ela traz de "envolvimento" e "compromisso" do "eu" com o que está sendo realizado. Este compromisso decorreria menos pelo caráter dos fins últimos, ou conteúdos, do que vai ser realizado, e mais pelo fato do próprio "eu" estar envolvido diretamente no processo de decisão. Tal como vimos acima para a discussão da "Pirâmide de Maslow", o que importa é o "reconhecimento do eu".

A interdependência

O administrador coloca-se como responsável pela articulação

¹⁴ Ver em Tillich a idéia de criatividade no indivíduo romântico.

da relação entre empresa e empregado. Como profissional, acredita que o seu trabalho é garantir o sucesso dessa correspondência de interesses e alimentá-la de modo a que ela se mantenha e progrida no sentido de seu crescimento.

O verbo "administrar" aparece significando a constituição de um consenso de que numa determinada situação há um equilíbrio de condição para ambos os lados, seja numa relação entre empresa e empregado ou, como abaixo, entre empresa e cliente:

Às vezes eu tenho a peça que ele quer, mas preciso de prazo. Então administro com ele: como é normal obra civil atrasar, ele prorroga o prazo para ele porque ele também não desembolsa o caixa: para ele e para a gente não muda nada.

Como responsável pela "boa execução" da troca entre capital e trabalho, o administrador empreende todos os esforços possíveis para que ela seja bem-sucedida. É justamente por isso que se vê obrigado a estar atuando tanto junto da empresa como do empregado, pois ele coloca-se como lidando com os interesses dos dois lados. No caso específico do administrador de recursos humanos, ao dirigir-se aos diretores da empresa, ele sempre o fará em nome dos interesses daqueles: ao requisitar algum benefício para os funcionários, afirmará invariavelmente que os benefícios, no final das contas, trarão maiores lucros para a empresa. Do lado dos funcionários, acontece a mesma coisa: para fazer com que eles trabalhem mais e com mais eficiência, deve mostrar-lhes que isto é do "interesse" deles.

Sendo assim, o administrador não nega que existam interesses diversos e até conflitos entre patrões e empregados:

- (...) É o centro nervoso da empresa. Porque toda parte de desenvolvimento de pessoal, que vai desde a admissão até o

problema de relações trabalhistas, problemas disciplinares, parte social...

- Você acha que isso é um fator tenso dentro da empresa ?

- Não é tenso. É o que evita a tensão dentro da empresa. É diferente.

- Mas lida com a tensão ...

- Lógico.

- Por que existem os conflitos dentro da empresa ?

- O conflito existe porque existe uma relação capital/trabalho que infelizmente (os dois) são meio antagônicos. Então os sindicalistas pregam uma coisa: que o capital é inimigo do trabalho. Na verdade, um depende do outro.

(...) Então você tem, de um lado, o empregado que quer melhorar, progredir, se desenvolver e, por outro, a empresa que analisa a parte de resultado seu. De um lado a empresa lutando pela sobrevivência, para melhorar o lucro. De outro o empregado lutando para melhorar as condições de vida.

Capital e Trabalho não são dois amigos ou inimigos, são duas individualidades cada qual lutando para afirmar-se a si própria, numa condição em que uma depende da outra para tal. Tal como no conceito de "contrato" ¹⁵ da psicologia de grupo, os indivíduos relacionam-se uns com os outros na expectativa ("expectação") de obterem algum crescimento pessoal através dessa relação.

Se cada qual age pelo seu lado, alguém precisaria colocar-se no meio e enfatizar esta interdependência. Este alguém é o administrador:

Tudo isso relacionado diretamente com as pessoas. Tudo afeta direta ou indiretamente as pessoas. As decisões nossas, ou são afetadas por pessoas ou afetam pessoas. É aí que eu me sinto à vontade para ajudar as pessoas a se desenvolver, a crescer, a melhorar as condições de trabalho. A qualidade de vida no trabalho.

¹⁵ Chiavenato (1979, vol. 2, p. 189).

(...) Mas há uma reciprocidade: as pessoas dão seu trabalho, de qualidade, trabalham duro, certo, de forma profissional..., e tem sua recompensa. Agora, quem alimenta isso são os resultados. Só que eu consegui, por exemplo, através dos programas nossos, achar o ponto exato de conseguir os resultados, e fazer com que esses resultados alimentassem uma série de coisas - input. Acabou favorecendo o próprio trabalhador, direta ou indiretamente.

(...) Então foi essa minha missão. Foi isso que me levou para dentro de uma empresa. Tenho plena convicção que nós estamos fazendo isso: que as pessoas estão satisfeitas, contentes, estão tendo resultado e a empresa está satisfeita, está contente.

(...) esta "alimentação" é progressiva, pois ela cria um "clima positivo" dentro da empresa. Por exemplo, se a empresa vai mal e eu retiro o cafezinho, isto acarretará maior desânimo por parte do empregado, mais atrasos, corpo mole, faltas ... Ao contrário, se eu digo que você vai bem, que seu trabalho vai bem, então por isso, de agora em diante, você irá receber, por exemplo, cafezinho na sua sala, isso embala, anima você. Você tentaria fazer ainda mais, ainda melhor, se comprometer ainda mais com a organização, de forma que eu não precisasse nem fazer supervisão em você.

.....

A forma que eu arranjei para ajudar as pessoas é que as pessoas ajudem a empresa também. De outro modo eu teria sido demitido. Senão estaria sendo demagógico. Não sou político, não estou fazendo política. Estou sendo coerente e condizente com a missão da empresa. Missão da empresa: precisa produzir produtos de altíssima qualidade, com baixo custo e precisa ter lucro para sobreviver. Só que não vou obter isso tirando a pele das pessoas. Pelo contrário, vou investir nas pessoas, as pessoas sendo investidas vão automaticamente dar isso.

Todo o "compromisso" do empregado com a "empresa" é obtido através do estímulo ao "crescimento" do indivíduo. Assim como o compromisso inicial estabelecido entre empresa e empregado é feito sob o estímulo de que ambas as partes obterão "crescimento", o aprofundamento do compromisso somente ocorrerá quando aumentar o

estímulo psicológico para ambas as partes.

Para os autores da "teoria da reciprocção"¹⁶, o indivíduo considera positiva uma relação quando houver a expectativa de que os benefícios adquiridos serão maiores do que o esforço despendido, o que é semelhante para a expectativa do lado da organização. Estas expectativas respondem pelo o que chamam de "contrato psicológico"¹⁷, que é o contrato que vai além do "contrato formal" (que se refere somente ao lugar do indivíduo na burocracia).

As pessoas não precisam ser controladas, se elas tiverem responsabilidade. Se você fizer um programa adequado, pode fazer com que as pessoas administrem, se administrem a si mesmas, porque elas têm cabeça. Só que você precisa orientar. Então você cria um "clima positivo" em que as pessoas querem melhorar ainda mais. Graças a isso, o produto da G. é, hoje em dia, de primeiríssima qualidade, exportado para muitos países...

Mais importante para garantir a produtividade das pessoas não é a administração pensada em termos de uma cadeia de cargos hierarquizados. O fundamental é criar um "clima positivo" que possa "alimentar" a cadeia de reciprocidade, ou seja, a expectativa de que me relacionando com o outro eu obterei crescimento.

Neste sentido, toda a busca por parte do administrador de fazer com que o indivíduo se adeque a qualquer norma da empresa não é feita apelando-se para qualquer discurso da autoridade da hierarquia. A hierarquia, para os administradores, pode ser vista como apenas o outro indivíduo com quem o empregado irá se relacionar. E este empregado deve adequar-se a ela de forma que somente assim

¹⁶ Ver abordagem comportamental (Chiavenato, vol. 2).

¹⁷ Id. ibid. (p. 190).

obterá o seu crescimento pessoal. Tal como "trabalho duro" é somente um meio para a "realização pessoal" (como vimos acima), também a "hierarquia" pode ser somente um meio para a realização dos interesses do indivíduo.

A idéia orientadora é a que está implícita na de reciprocidade, isto é, "interdependência": você vai sempre "precisar do outro para chegar junto dele".

Fizemos neste capítulo um esforço para entender algumas das idéias e valores que os administradores estão acionando ao enfatizarem a idéia de "pessoa" enquanto uma característica que identificaria a sua intervenção como atores sociais. Trata-se de uma combinação de várias idéias, tais como "igualdade", "auto-estima", "comunicação", "compreensão", "participação", "crescimento mútuo" e "interdependência", todas elas remetendo, segundo queremos mostrar, à idéia que em Berlin¹⁸ significa uma das formas de afirmação do indivíduo na modernidade, tal seja o "desejo de status e de reconhecimento". Trata-se de uma afirmação do indivíduo que não se dá precisamente nem através da liberdade "negativa" e nem da "positiva", ou seja, ao indivíduo o que mais importa não é saber qual o espaço de atuação que possui livre da intervenção do governo (liberdade "negativa"), e nem exatamente o quanto de "razão" possui aquele que me governa, sendo que o que a ele preocupa é ser reconhecido como um igual dentro do grupo ao qual pertence. Nos termos do próprio Berlin, para esse individualismo...

...o paternalismo é despótico, não por ser mais

¹⁸ (1981, p. 161). Este conceito aparece também em Sennel como uma espécie de "falsa autonomia" (Sennel, 1982).

opressivo que a tirania nua, brutal, não-esclarecida, nem apenas por ignorar a razão transcendental incorporada em mim, mas por ser um insulto à minha concepção de mim mesmo como ser humano, determinado a viver minha própria vida com meus próprios propósitos (não necessariamente racionais ou benevolentes) e, sobretudo, com direito a como tal ser reconhecido pelos outros.

É desse indivíduo que os administradores estariam preferencialmente falando quando se referem à "pessoa".

CAPÍTULO VII : O AUTODESENVOLVIMENTO

Introdução:

Neste capítulo, dividido em três tópicos ("A motivação", "A competição" e "Os desafios" - sendo que este último é ainda subdividido em "Introdução", "A auto-superação" e "Em busca do equilíbrio"), buscaremos mostrar a importância da idéia de "autodesenvolvimento do indivíduo" no discurso dos administradores. Veremos que ela é uma idéia básica através da qual acreditam poder obter o engajamento do indivíduo empregado nas tarefas organizacionais.

A motivação

Nas entrevistas realizadas com os administradores não há idéia mais recorrente e enfatizada do que a de "motivação". "Motivar" os funcionários, estimulando a sua "criatividade" e "participação" é a forma com a qual os administradores mais acreditam poder obter destes a "cooperação" necessária, segundo os administradores, ao trabalho na grande empresa.

Considerando que esta idéia constitui uma "teoria" dentro da Administração, vamos recorrer a Chiavenato para a estudá-la mais sistematicamente.

O melhor indicador de estímulo motivacional é quando o cara está criando idéias, está criando ações, está transformando idéias em ações. Esse cara está integrado, motivado, interessado.

*Satisfeitas as necessidades básicas, as pessoas só vão encontrar um tipo de estímulo, que é a auto-superação. Em qualquer nível.*¹

A definição de que *Administração* é "conseguir resultados através das pessoas" pode ser lida por pelo menos dois sentidos: a) um, de que é preciso obter resultados, mas estes devem considerar as características humanas, sem o que cairíamos num "mecanicismo" (tal como vimos no capítulo Humanismo vs Tecnocracia); b) e outro que parte da "pessoa" para os "resultados", ou seja, abordando o ser humano como um ser de "capacidades" ou "potencialidades" para realizar coisas.

É sobre essa última idéia que se baseia a teoria da *motivação*.

Segundo Chiavenato, a "motivação" é o elemento central da Administração Científica. Segundo ele, a "questão da motivação" é saber "(o) que é a matéria-prima ou a natureza humana?". Esta discussão caracterizou um dos aspectos mais importantes da crítica dos próprios teóricos da administração às teorias clássicas² desta disciplina. Estas últimas foram acusadas de reduzir a natureza humana ao seu aspecto econômico, na medida em que somente considerariam este ao pensar sobre o comportamento do homem no trabalho.

Com as teorias da "motivação" desenvolvidas a partir da abordagem *humanística* da administração, as características "humanas" do trabalho passariam a receber maior atenção. A partir delas, a "capacidade" do homem deixaria de ser apenas uma capacidade "física"

¹ Segmentos de entrevistas.

² De Taylor, Fayol e etc...

e passaria a ser também uma capacidade "psicológica"; a motivação para o trabalho deixaria de ser meramente "econômica" e passaria a incorporar a dimensão "social" e "simbólica" do homem.

Segundo Chiavenato, a psicologia behaviorista de autores como Kurt Lewin, Brown, Munn e etc... forneceu a base por onde se desenvolveu a teoria da motivação da escola das relações humanas. Ela afirma que o comportamento do indivíduo é determinado por necessidades ou motivos que, às vezes, escapam ao seu próprio entendimento e controle. A necessidade estabelece uma tensão que levará o indivíduo a alguma forma de comportamento "visando a satisfação de uma ou mais determinadas necessidades".

O homem é um ser dotado de um contínuo de necessidades, de tal modo que a satisfação de uma somente abre caminho para o surgimento de outra, e assim infinitamente. Essa sequência de necessidades possui uma ordem hierárquica: (em sentido crescente) 1) necessidades fisiológicas, 2) necessidades psicológicas e 3) necessidades de auto-realização.

As primeiras são consideradas as mais baixas e "comuns também aos animais". Para estes teóricos da motivação, nas sociedades modernas, as necessidades fisiológicas possuem pouco ou nenhum papel na motivação do comportamento do homem. Isto porque nestas sociedades existem hábitos que controlariam cotidianamente estas necessidades. Somente com alguma excepcionalidade, quando o indivíduo deixasse de atendê-las, aí elas agiriam com intensidade extremamente forte. Mas uma vez atendidas estas necessidades, elas passam a não mais influenciar o comportamento do indivíduo, que, no seu lugar, será motivado por "necessidades mais complexas: as necessidades psicológicas"³;

³ Chiavenato, p. 153.

As necessidades psicológicas já pertencem a um outro patamar, "mais elevado": são exclusivas dos homens, raramente são satisfeitas na sua plenitude e possuem um crescendo infinito de desenvolvimento e sofisticação. Elas são de vários tipos: a) necessidade de segurança íntima; b) necessidade de participação ("é a necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente"... de obter aprovação social e calor humano); c) necessidade de autoconfiança; d) necessidade de afeição.

Dessas necessidades, Chiavenato dedica maior atenção à de "participação" que, segundo ele, teria sido enfatizada também por E.Mayo na explicação do comportamento em grupo. Trata-se da "necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente. (...) A aprovação social, o reconhecimento do grupo, a necessidade de calor humano, de fazer parte, de dar e receber amizade, são agrupadas neste grupo de necessidades que levam o homem a viver em grupo e a socializar-se".⁴

Segundo esta teoria, portanto, o homem tem desejo de pertencer e satisfação de trabalhar em grupo⁵. A cooperação é entendida como uma necessidade psicológica humana.

No ponto mais alto da escala encontraremos as necessidades de auto-realização e de expressão criativa. São produtos da educação e cultura e através delas o homem vai buscando maiores satisfações e "estabelecendo metas crescentemente sofisticadas"⁶. A "expressão criativa" é uma necessidade do indivíduo projetar a sua imagem naquilo que realiza. É uma forma de "autoconsideração".

⁴ Id. ibid. p. 154.

⁵ Id. ibid. p. 157.

⁶ Chiavenato, p. 154.

Por fim temos a "necessidade" de *auto-realização*.
Vejam os exatamente como o autor a define:

A necessidade de auto-realização é a síntese de todas as outras necessidades. É o impulso de cada um realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo.

A "auto-realização" é a síntese de todas as outras necessidades. É o impulso da realização de seu próprio potencial. É o impulso que faz a cada um estar num processo contínuo de autodesenvolvimento.

Essa "necessidade" possui um *status* especial em relação às demais. Ela não é apenas mais uma necessidade, mas é a "síntese" de todas as outras. Ela não é nenhuma necessidade em específico, mas é o impulso que faz com que todas as outras necessidades se satisfaçam.

Há aqui uma mudança importante no sentido da idéia de "necessidade", que não é explicitada por Chiavenato. Até aqui, a "necessidade" era enfatizada mais pelo seu lado de *carência* ou *ausência* de alguma coisa (de comida e de afeto, por exemplo). Agora se enfatiza uma presença, uma *potencialidade*, ou *capacidade*. Não são enfatizadas mais as ausências, carências, do ser humano; ao contrário, o ser humano é visto como um concentrado de potencialidades e capacidades.

Pelo o que se pode entender da "necessidade de auto-realização, existe um "potencial" em cada ser humano, uma espécie de energia, poderíamos dizer, que faz dele um ser em contínuo desenvolvimento autogerado, ou seja, em autodesenvolvimento.

Esta característica do ser humano é, segundo Chiavenato, a "síntese de todas as outras necessidades". Isto quer

dizer que todas as outras necessidades, de comida, de autoconfiança, de participação no grupo... são entendidas pelo autor como potencialidades ou capacidades de autodesenvolvimento.

Queremos sugerir que, ao afirmar a qualidade de "síntese" da necessidade de auto-realização, o autor acaba por modificar o sentido de todas as outras necessidades, ou seja, o que antes eram "ausências" nos indivíduos, passam a ser vistas agora como "capacidades".

Este último sentido das necessidades que motivam o indivíduo coaduna-se muito melhor com a ênfase de Mayo⁷ no fato da colaboração na organização partir espontaneamente do indivíduo. As necessidades do indivíduo, as quais o levam a colaborar na organização, são assim vistas menos como carências, ausências e mais como potencialidades. As ausências sugerem uma complementação de fora para dentro, o que enfraqueceria a ênfase espontaneísta de Mayo.

Assim, na teoria da "motivação", a inserção no social faz parte do "autodesenvolvimento" do indivíduo. Ela é uma "capacidade" que o indivíduo desenvolve espontaneamente. Nela, portanto, a nível de intenção, sociedade e indivíduo estariam perfeitamente conciliados, pois o grupo social é pensado como fazendo parte do processo de "auto-realização" do indivíduo.

A competição:

Antes de começar a discussão sobre os "desafios",

⁷ Vide capítulo sobre as Escolas da Administração.

vejamos como os administradores associam a auto-superação à "competição" e ao "conflito".

A competição é uma idéia básica no discurso dos administradores pois acreditam que sem ela o homem não se estimularia para ser mais eficiente. Ela é entendida como um fator essencial para a motivação dos indivíduos dentro da empresa, das empresas no mercado e, até mesmo, dos países em relação ao mundo inteiro.

Os administradores entendem a competição como "necessária". Sem ela o homem não se desenvolve, ~~acomodando-se e submetendo-se~~ a uma condição de proteção. Sem o estímulo da disputa o homem não se sente motivado a trabalhar e produzir. O estímulo básico para o trabalho parte, portanto, do indivíduo e da sua condição de luta no mundo.

- Eu acho que competição é sinônimo de desenvolvimento. A partir do momento em que você não tem uma competição, você se acomoda. O que acontece hoje em alguns segmentos de mercado no Brasil... Existe um certo comodismo, porque há uma certa proteção. Você tem o caso específico da informática. Existe uma reserva de mercado, sendo protegida totalmente da influência externa. Isso para o empresário é muito cômodo: ele não precisa se desenvolver, não precisa pensar em reduzir custo, em qualidade, porque a concorrência que está no mercado é aquela e não tem outra solução. A partir do momento em que você tem uma competição, você é obrigado a se desenvolver. As crises e grandes crises que nós tivemos, isso aí serviu de lição para desenvolver muita coisa. Você vê o exemplo da guerra. A guerra tem todo o lado negativo, mas tem outro lado positivo que é o desenvolvimento. Por força e necessidade você é obrigado a se desenvolver.

Não existindo competição, a tendência é você se acomodar, e quando verificar a realidade, você estará totalmente emperrado. Hoje se você abre a reserva de mercado da informática, mata todas as indústrias brasileiras, porque, estão acomodadas; se uma IBM

entrar no mercado, vai entrar c/ o Micro pela metade do preço e com maior capacidade. Agora, por que isso acontece? Acho que a competição é produtiva, salutar e é a forma de se desenvolver o país. Não há outra maneira.

E realmente, a competência é o que vai prevalecer. Hoje nós estamos atravessando um mar de rosas. Você pega uma competição como aquela do Japão, por exemplo, é uma loucura! A produtividade do Japão é infinitamente maior que a do Brasil. E você não tem como melhorar as condições de vida do povo sem que haja um aumento de produtividade. Então acaba havendo sempre uma acomodação. Não existe competição, por consequência não existe uma produtividade. Do outro lado da ponta está o baixo salário.

O protecionismo enfraquece os indivíduos impedindo-os de se desenvolver. Ele cria um "mar de rosas", um mundo idílico onde não há competição (de pura harmonia, portanto), mas no qual o indivíduo se acomoda, enfraquecendo-se. O protecionismo, seja ele qual for, é condenado por colocar o indivíduo fora das suas condições "naturais" e "reais" de desenvolvimento. Sem estas condições o indivíduo não desenvolve as suas "capacidades"⁸ e até "deteriora-se".

Pelo contrário, as condições da "competição" e do "conflito" são as que levam o indivíduo a desenvolver a sua "competência".

A versão mais conflitiva da competição, a guerra, recebe também uma avaliação positiva. A própria ameaça ao sujeito leva a que ele reaja e se afirme positivamente. Essa reação é o que conduz ao desenvolvimento desejado, ao contrário do protecionismo, que enfraquece o sujeito e o leva à pobreza.

A competição, e até mesmo o conflito, são condições "naturais" que caracterizam, segundo os administradores, a sua

⁸ Vide "motivação".

condição de indivíduo humano no mundo. Sendo assim qualquer intervenção da sociedade ou do Estado que venha a modificar essa condição leva à destruição do próprio indivíduo.

Nessa condição da individualidade humana, na forma como é pensada nos administradores, há uma íntima relação entre indivíduo e poder. Neste sentido a competição não é somente uma imposição sobre o indivíduo, mas também uma vontade sua pelo poder. O próprio desenvolvimento do indivíduo é a disputa, luta ou competição com outros indivíduos:

Existe uma competição. O indivíduo busca sempre mais poder. Poder de decisão. Ele quer ter cada vez mais 'delegação para'. E esse processo impõe a ele uma competição. Ele quer poder, quer delegação, maiores desafios, maior delegação para ele... Sem competir, é papo furado! Só se ele for o único cara dentro da empresa dele que faz aquilo, que conhece aquilo, caso contrário ele vai estar sempre competindo, dentro da própria empresa dele ou fora. Isso faz parte, é inerente ao jogo nessa relação capital/trabalho.

Os administradores entendem que a competição é uma realidade inexorável do mundo moderno. Para sobreviver, você tem que competir. Essa sobrevivência é em si mesma uma competição ou um "jogo". Apesar de ser uma imposição da vida, ela não tem um status pejorativo e nem há uma recusa a essa imposição.

Diferentemente disso, essa condição é vista como necessária para que o homem possa se assemelhar à imagem de homem dos administradores, na qual uma das características mais caras é o autodesenvolvimento. A condição inevitável de competição (e de conflito) entre os homens força-os a ser eficientes. Sem competição não há busca da eficiência humana.

Os desafios

Introdução:

Esta é uma idéia muito importante no discurso dos administradores, observada por nós nas entrevistas, nos manuais, nos livros de administração em geral, nos artigos e reportagens em jornais especializados ou não, em cartazes e etc...

A idéia de *desafio* está presente por toda a parte no discurso dos administradores de empresas. Ela parece não poder ser dissociada da concepção que têm eles de sua própria vida profissional. De fato, esta é entendida como uma sucessão infinita de "desafios", obstáculos cada vez maiores que deverão ser superados por todo aquele que pretender "crescer profissionalmente".

A idéia de *desafio* dá sentido especial a uma série de componentes da vida dos administradores de empresas, como "competição", "poder" e "mudança". Estes elementos estão presentes na idéia de "desafio" e adquirem através dela um significado ampliado.

Basicamente essa idéia relaciona-se à questão da eficiência; tendo, portanto, grande importância dentro do universo "profissional". Os indivíduos são desafiados para provarem a sua "capacidade" de realizar determinada coisa.

Com este sentido, a "eficiência" é entendida e valorizada como uma prova de "capacidade". O que leva o administrador em direção ao desafio é a sua vontade de mostrar para a sociedade que "ele também é capaz". O ambiente profissional é um ambiente que implica em competição, disputa de poder e mudança, e o indivíduo

possui um "compromisso moral" para com a sociedade (amigos, familiares e etc...) que é o de atuar neste meio.

Aceitar um desafio significa aquiescer com a vontade, de todos os outros indivíduos, de que o desafiado entre na competição e na disputa pelo poder. O indivíduo é convocado a entrar no "jogo". Esse é um significado importante da idéia de "desafio": uma convocação para uma interação na forma de jogo, luta ou competição.

Você quer mostrar para a sociedade, para a família, para você mesmo, para o pessoal que trabalha contigo, para os superiores, que você é capaz.

Uma das motivações mais contundentes para o trabalho, segundo os administradores, é a busca da eficiência. Todos querem mostrar para a sociedade que são "capazes", "competentes".

A eficiência de que falam os administradores não se comprova por qualquer realização em si mesma. No "jogo" da vida profissional, as realizações valem pelo o que podem ser comparadas com a realização de outros indivíduos:

Não basta você alcançar um desempenho "x". É preciso que você seja melhor do que os outros.

Na escola primária você tem que tirar cinco e voce passa. É suficiente que você tire cinco e passou. Na vida, não. Tem que ser o melhor e ponto final. Se existem cinco vagas e vinte candidatos, pouco importa se você tirou cinco. Voce tem que tirar mais do que os outros. Ai você vai estar rindo, senão não.

A competição dentro da minha função é isso: se eu não executar muito bem o meu trabalho, fizé-lo a contento meu mesmo e do meu superior, a médio prazo estou gerando insatisfações e ele certamente vai fazer comparações: "o E. não conseguiu aquilo..., não

conseguiu... não conseguiu... Sei que tem um que consegue". Então eu estou sendo colocado fora.

.....
No mundo competitivo em que estamos, se você não realiza, alguém irá fazer na sua frente. E essa pessoa receberá com certeza os louros da vitória.

Isto implica em dizer que as realizações de uns indivíduos, no jogo profissional, devem sempre estar em comparação ou em relação às realizações de outros. Não é outro o sentido, pelo o que se vê nos administradores, da existência dos cargos e posições dentro de uma organização. É a hierarquia de posições que permite aos indivíduos profissionais compararem os seus feitos entre si.

Para os administradores, a vida profissional de um indivíduo deve caracterizar-se por um crescimento permanente onde nunca se pode ficar estacionado no lugar que se conquistou, pois isto implicaria na perda das posições anteriores.

Conforme você vai subindo, a concorrência vai se acirrando. Não é uma briga ganha, ela é 'round por round', dia a dia.

.....
Porque chega um momento profissional que ou você serve, ou não serve. Não tem um mais ou menos. Esse é o risco. Se você for e não der certo, você não tem o retorno: se hoje eu não funcionar como diretor, não vou voltar a ser gerente, vou para a rua.(...) Se você deixa de atender aos objetivos que lhe foram dados, realmente você não se enquadra mais dentro da empresa.(...) A empresa tem um único caminho, que é o crescimento, certo? (...) É comum, em empresas que conheço, "encostar" o camarada, ou seja: "queimam" o camarada profissionalmente. Tem empresas grandes que podem se dar ao luxo de ter um gerente, um diretor caro, ocupando uma salinha, com uma secretária, sem nenhuma atividade, quase. Só para não dispensar o cara porque isso é ruim para a imagem da empresa... Mas empresa pequena não pode ter um custo desses. Então, o caminho é um só.

De acordo com o segmento acima, a estrutura de cargos da empresa é de tal maneira que a busca de uma posição mais acima é sempre um ato que envolve risco. Não apenas o risco de não ganhar, mas o de perder o que já se possuía.

A estrutura de poder da empresa coloca ao indivíduo, portanto, duas condições: primeiro, que ele não pode ficar estacionado em nenhuma posição fixa; e, segundo, que para disputar qualquer outra posição, implica em retornar a sua condição de indivíduo, ou seja, sem cargos.

A existência de uma hierarquia de cargos não modifica, portanto, a condição primeira de igualdade entre os indivíduos, pois o fato de um indivíduo ocupar um determinado cargo não lhe incorpora a posição deste cargo na hierarquia. Se incorporasse não mais seria possível o "jogo", pois que esse exige uma anulação cíclica dos resultados ou posições conquistados anteriormente, sem a qual não haveria a condição de "igualdade" entre as partes, imprescindível a ele.

A hierarquia de posições, para os administradores, é então entendida apenas como um momento do jogo, momento este que pode durar, é claro, quase uma vida inteira. Quase, pois, como veremos melhor a seguir, o indivíduo nunca está totalmente imerso no jogo das posições. Aliás, é esse distanciamento mantido pelo indivíduo que faz da hierarquia das organizações um "jogo" de posições.

Neste sentido, para os administradores, os indivíduos nunca se confundem com a hierarquia, pois estão sempre em condições de abandonar um determinado cargo, e buscar outro mais alto. A hierarquia, no seu aspecto de "jogo de posições" que estão sempre em risco de serem perdidas, em vez de ser contraditória à idéia de

indivíduo, lhe é complementar⁹.

Além disso, devemos lembrar que a idéia de insegurança, constituída a partir deste jogo de posições da hierarquia das organizações, é básica na constituição da idéia ocidental de indivíduo. Essa insegurança, ou "ansiedade"¹⁰ possui raízes na tradição

⁹ A sugestão da comparação com a teoria do Estado em Hobbes é tentadora. A idéia de "risco", de jogo, inspirando as idéias de "indivíduo" e "hierarquia" poderia ser transferida, da dimensão organizacional restrita, para a do Estado. Lembrando também da semelhança entre "risco" e "insegurança", esta última axial no pensamento daquele filósofo (ver Lebrun, 1984).

¹⁰ Para a relação entre ansiedade e Modernidade ver Tillich (vide Bibliografia).

Os desafios dos administradores assemelham-se bastante com a idéia de "vontade de potência" nitzscheana - na forma apresentada por Tillich - no sentido de que a afirmação do "eu" é autopreservação, ou seja, de que a afirmação do eu é sempre pensada como superação de algo que, pelo menos em potencial, trai ou nega o "eu". O que pode significar o discurso dos desafios senão isso? A auto-afirmação que só se dá pelo desafio é a auto-afirmação através da autopreservação. Nos termos de Tillich, é a afirmação do "ser" e do "não ser", que pertence ao "ser".

Mas o desafio é, também, tal como a auto-afirmação nitzscheana, "auto-superação". Em ambos, a autopreservação só é possível através da auto-superação. As posições conquistadas em qualquer organização, segundo os administradores, não são seguras. A vida profissional é entendida como um contínuo de "desafios". Para se autopreservar o indivíduo deverá sempre auto-superar-se.

Tal como no "eu" nitzscheano, os desafios tem um significado interno ao próprio indivíduo. Os desafios são colocados principalmente pelo próprio indivíduo a si mesmo, e, mais importante do que isso, têm a sua importância para ele mesmo.

Completam esse sentido de auto-afirmação nitzscheana do "eu" os conceitos de "motivação" e "capacidades", em outro tópico desenvolvidos. Na concepção dos administradores, o indivíduo humano é

do ascetismo cristão onde a individualidade é exatamente esta busca incessante do autodesenvolvimento¹¹. Tal como na busca da graça pelo indivíduo protestante, que só se dá na ação continuada e ininterrupta, também o indivíduo das organizações do século XX deverá ser reconhecido, não pelos cargos que já obteve, mas por sua capacidade e disposição em obter mais¹².

A competição constante é valorizada na medida em que aponta para um crescimento constante do indivíduo. Sendo renovadamente "desafiado", o indivíduo estimular-se-á ao contínuo crescimento, ou seja, ao "autodesenvolvimento". O bom administrador é aquele que está sempre em perspectiva de crescimento, que não se acomoda. A empresa é valorizada enquanto oferecer um ambiente propício para esse um ser de "capacidades" a serem desenvolvidas, ou seja, um ser que só se auto-afirma através da realização das suas "potencialidades", em suma, através da superação de si mesmo.

¹¹ Vide Weber (1985).

¹² Podemos também dizer que esta idéia de ascendência constante presente na "individualidade" aparece também na discussão de Hayek (citado por Nisbet, op. cit., p. 304) sobre o "progresso" no pensamento do século XX. Segundo este autor, o que daria a importância da idéia de "progresso" não é a possibilidade empírica de medirmos o nosso atual nível de felicidade com o de algum período recortado no passado - o que seria uma pergunta improvável de ser respondida -, mas "o esforço bem-sucedido de lutar pelo o que parece a cada momento inatingível". Da mesma forma que não são os "cargos passados" o que importa aos administradores, mas a capacidade de obter novos, para Hayek "não são os frutos dos sucessos passados que comprovam a inteligência humana, mas os atuais e os que se pretendem para o futuro".

"crescimento":

Acho que a empresa é um caminho importante para a realização do administrador. Porque é ela quem oferece a ele desafios para serem superados, e com isso ele crescer profissionalmente, culturalmente, vivência, visão... E vai a médio e longo prazo fazer desse homem um verdadeiro administrador.

O desafio é um elemento básico na concepção de Homem nos administradores. Os elementos que, para os administradores, constituem o indivíduo humano acontecem no processo de desenvolvimento gerado pelo desafio.

Neste sentido, uma das funções mais importantes do que propõem a si mesmos os administradores, a sua "missão", é colocar também os outros dentro desta perspectiva de crescimento profissional:

-Bom, esse é o mundo em que nós vivemos. Os fracos sucumbem, e aqueles que têm, no mínimo, boa vontade e perseverança, irão vencer. No meu entendimento, em qualquer posição, de chefia ou de subordinado, ou de gerência ou diretoria, o requisito básico para você ser um vencedor é perseverança, dedicação e boa vontade. Boa vontade somente não vence o jogo. Tem que ter a boa vontade e realizar coisas. No mundo competitivo em que nós estamos, se você não realiza, alguém irá fazer na sua frente. E essa pessoa receberá com certeza os louros da vitória. Ponto pacífico, isso em qualquer empreendimento, estudantil, comercial... Se a boa vontade não é traduzida numa prática de estudar, até postergar algum lazer, ele não vai chegar lá.

Peguemos o exemplo do jornalista Carlos Nascimento. Hoje ele é um repórter que tem um destaque na sociedade nacional. Eu lembro que há três ou quatro anos atrás ele fez uma reportagem, depois ganhou até um prêmio... Estava fazendo uma entrevista no meio de bandidos e policiais. Balas zuniam para todos os lados... Com aquela reportagem ele obteve um prêmio pela coragem no desempenho da função. A palavra coragem... a boa vontade, desempenho e coragem. Você tem que realmente enfrentar. Possivelmente tenha sido um marco histórico na vida de jornalismo dele. O camarada que vai numa guerra. O executivo

que está no dia-a-dia aí, realmente lutando, tentando coordenar, tentando colaborar, tentando defender o seu dia-a-dia e ao mesmo tempo ele tem uma missão social, quando ele tem um cargo de direção: é permitir que outras pessoas cresçam, recebam treinamento, que possam progredir na vida. É o seu ego, sua satisfação pessoal que entram em jogo nesse momento.

A auto-superação:

O ambiente competitivo, a disputa pelo poder, são valorizados pelos administradores na medida em que implicam em "desafios" para que a pessoa mostre as suas "capacidades". A busca do poder e da eficiência são pensados enquanto "desafios" feitos pela sociedade para que o indivíduo demonstre a sua capacidade de permanecer na competição. As tarefas e os cargos assinalam essa continuidade...

Apesar de valorizar a competição pela produtividade, os administradores não enfatizam um parâmetro objetivo ideal que cada indivíduo deveria cumprir, tampouco o próprio ato da vitória sobre os outros, ou mesmo o exercício do poder. Também ser "o melhor", para os administradores, não é um "dever" a ser cumprido. É uma "capacidade" a ser desenvolvida.

Por mais que seja contundente esta convocação da sociedade através do desafio, há, por outro lado, uma recusa à perda da autonomia. Neste sentido, o que os administradores mais relevam no "jogo profissional" não é a entrega total do indivíduo à comparação com os demais, mas a uma comparação consigo mesmo. Ou seja: o importante não é você "vencer" os outros (o que quer dizer "produzir" mais do que os outros), mas você superar a si mesmo, buscar a auto-superação ou o autodesenvolvimento. A empresa não é vista como

uma grande competição, da qual interessa saber quem é o vencedor. A competição é importante, mas ela nunca é algo totalmente objetivo e exterior ao indivíduo, com resultados que serão tornados públicos. Não há um vitorioso consagrado pelo grupo¹³. O que mais importa é a vitória de cada um sobre si mesmo.

Assim, o "desafio" aparece nas entrevistas com um sentido subjetivo. Não se trata de valorizar a "vitória" enquanto uma apologia do poder e da hierarquia enquanto realidades exteriores aos indivíduos. Os desafios são importantes para os administradores no sentido de que as pessoas "querem" ser desafiadas.

Como explorar o que as pessoas tem de bom?

Você tem de encontrar nelas a vontade de fazer mais e melhor o serviço. E explorar isso daí. Salário: não dura muito. Pode dar um supersalário para a pessoa que não vai motivá-la. Medo: "faz assim senão..." também não vai conservá-la por muito tempo. Ela vai cometer erros. Então você tem de encontrar maneiras de encontrar na pessoa uma vontade de vencer. Inegavelmente, todas as pessoas, pelo menos aquelas que estão dentro do normal, têm vontade de vencer. Quer ser o melhor no que faz.

Então, o administrador tem que fazer com que cada pessoa que trabalhe para ele, busque dentro de si a vontade de ser melhor. Tenho que encontrar ferramentas administrativas para que você busque a sua própria superação. Uma das mais eficazes que conheço é, se você pertence a um grupo de pessoas, medir os resultados alcançados e mostrar para você: "Olha só o resultado... (não precisa dizer o nome dos outros). O que está acontecendo com você? Então não é por medo - não estou te ameaçando de nada. Mas, puxa, você vai tocar num ponto lá do interior da pessoa - "puxa vida, eu tenho que ser o melhor também, eu quero ser o melhor". Todo mundo quer ser o melhor. Aí é que eu acho que reside o ponto da questão.

¹³ Aqui, diferentemente da noção de "ritual" como "jogo" em Huizinga, o vencedor não expressa o todo social.

E para desafiar você mesmo. Porque às vezes, por exemplo, voce está num setor de trabalho e chega uma certa hora em que não tem mais desafios pela frente. E o cara teve um bom desempenho até aquela hora e de repente começa a cair. Se voce mudar essa pessoa de função, ela começa a render novamente. Tem pessoas que só conseguem ser eficientes, eficazes, se são desafiadas. Você chama uma pessoa e voce fala: 'olha, nós temos esse problema e você é um cara capaz (sem demagogia, se ele não é capaz você nem fala isso), tem conhecimento do problema... é difícil, né? Gostaria que você me desse uma solução para isso em tantos dias'. Você vai observar que a pessoa vai tentar mostrar que ela é capaz. Porque ela foi desafiada. Toda vez que você joga um desafio para uma pessoa, ela preferencia obter aquele desafio.

.....

- O que é ser profissional para você ?

- (...) É mostrar para os seus comandados que o mais importante não é ser, apesar da competição, melhor do que absolutamente ninguém. A filosofia de vida que a gente tenta incutir ali, nos nossos funcionários, é uma coisa bem simples: não é ser melhor do que ninguém, é ser melhor do que ontem! Cada um tem que crescer e saber exatamente das suas limitações, tentar transpor essas limitações, mas não transpor essa limitação pisando em alguém. A satisfação profissional que você tem, não importa que grau você ocupe dentro da empresa, é a de acordar no dia seguinte e dizer: "hoje, eu sou mais do que ontem, e tenho certeza de que serei menos do que amanhã".

Ser "o melhor", no discurso dos administradores, é uma forma de mostrar as suas capacidades para os outros. Não como uma apologia da vitória ou do poder, mas para comprovar a própria "capacidade". A comparação não tem o objetivo de uma avaliação final objetiva, mas o de um desencadeamento de uma vontade. Em se tratando de desenvolvimento da "individualidade", o mais importante não é a vitória sobre os outros, mas sobre si mesmo, isto é, a auto-superação.

Em busca do equilíbrio:

De acordo com o que já vimos, a competição, segundo os administradores, é uma realidade da vida profissional de um indivíduo. Ela compõe um quadro geral de luta incessante que caracteriza a vida profissional das pessoas:

Para se obter a realização profissional é necessário competir, pois os novos e maiores desafios são disputados entre os indivíduos, seja dentro da empresa, ou no Mercado como um todo. Na medida em que vai subindo na estrutura de poder, o indivíduo deve estar preparado para enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada.

O crescimento dos riscos é proporcional ao crescimento dos desafios na rota ascendente do profissional na hierarquia. O "bom profissional" é aquele que demonstra não ter perdido a capacidade de vencer os desafios, mantendo-se, desse modo, competitivo.

Ao alcançar um posto mais alto na hierarquia, o indivíduo terá a oportunidade de confirmar, ou não, a sua eficiência profissional. A comprovação de seu desempenho profissional precisa ser renovada constantemente, sob pena de este não mais ser reconhecido. Um novo cargo é o exemplo perfeito de um novo desafio.

Daí porque, segundo os administradores, a busca da eficiência é um processo incessante, interminável, ou seja, onde não há qualquer previsão de um fim e nem um referencial qualquer fixo:

- Mas eu tenho consciência disso. Você sempre deixa para o mês que vem, para o ano que vem. "Deixa eu conseguir mais isso, depois eu paro". Mas... você vai descobrindo novas coisas cada vez mais. Você vai descobrindo que não tem limite. Que você não é tanto como pensou

que era, e que a perfeição tá longe ainda para você conseguir. Então você vai tentando.

Chega uma hora, a própria vida vai te mostrando que você precisa parar, pensar, equilibrar estes sete itens, e conseguir os mesmos resultados ou até melhores.

Entretanto, essa rota ininterrupta e ascendente em busca de maiores "desafios" e do reconhecimento da eficiência pode levar, segundo os administradores, a um desgaste físico e emocional do indivíduo e a uma interrupção no seu "funcionamento". Considerando isso, há uma crítica dos administradores a essa submissão total aos desafios de eficiência, pois de nada adianta obter vitórias se isto implicar em retirar o indivíduo da "competição". Ser "o melhor", somente, não resolve. É preciso ser "o melhor" e também permanecer "funcionando":

Tem que fazer o possível para ser o melhor sem cair no stress. Porque daí você é melhor durante um tempo e cai de uma vez... Tem que se manter funcionando !

Tão importante quanto vencer é permanecer jogando !

Na competição de que falam os administradores não há consumação do jogo em si. Os limites do jogo não são dados, tal como na concepção de Huizinga, na sucessão de períodos de tempo, ou seja, com um início e um fim. Para os administradores os limites estão dados a todo momento pelo próprio distanciamento que o indivíduo sói ter com a estrutura de posições.

Por outro lado, não é que os administradores deixem de enfatizar o vitorioso porque vencer não seja importante; pelo contrário, aquele que não vence nunca, não sobrevive. O que ocorre é que a sobrevivência da individualidade é o objetivo da vitória. Sendo

assim, de nada adianta uma vitória localizada, se ela implicar no desgaste e no enfraquecimento do indivíduo, impossibilitando-o de permanecer na competição.

Tem que haver isso. Se eu não fizer isso, por conseguinte o encarregado não vai fazer. Se esse processo todo não acontecer na minha empresa, o meu concorrente, fazendo isso, vai conquistar um terreno em detrimento do meu. Ele vai prosperar e eu não. Essa possibilidade existe e é muito acirrada nos dias de hoje. As empresas desenvolvidas, hoje, estão apoiadas num tripé que é "lucrar, lucrar para crescer, crescer para sobreviver, sobreviver para lucrar".

A competição para os administradores não é um jogo que tenha um início, um meio e um fim. Diferentemente disto, ela constitui-se num contínuo, ou num ciclo, onde o último termo retorna ao início, e assim por diante. Sobrevive-se para crescer, e cresce-se para poder sobreviver.

Vencer é importante, mas não exatamente pela glória que isso implicaria, mas porque o vencer dá, ao indivíduo, a garantia de que se mantém competitivo, isto é, na competição, e, assim também, *sobrevivendo*. Manter-se dentro da competição: eis um dos significados de ser *competitivo*¹⁴.

Essa "sobrevivência", por outro lado, só será obtida se ao desenvolvimento das "capacidades" o indivíduo acrescentar uma perspectiva de *equilíbrio*.

¹⁴ Esta idéia parece útil para entendormos um aspecto do significado da figura do industrial e político Paulo Maluf. Talvez parte da força de sua proposta esteja no fato de, não obstante suas seguidas derrotas em campanhas eleitorais, sua incansável permanência na competição.

Os outros "eus":

A gente observa no pessoal com mais de 40 anos. Pessoal mais chegando à casa dos 50. Eles começam a ter outras preocupações, a querer equilibrar melhor o físico, o mental e assim por diante. E vão deixando de lado o profissional. Isto acontece porque já não existe expectativa nas pessoas. Então ele começa a valorizar mais outras coisas que estão mais ao alcance dele.

Ser administrador não significa exclusivamente exercer uma função de gerência dentro de uma organização. Há toda uma "filosofia de vida" que deve orientar o comportamento do indivíduo considerado também em outras esferas da sua vida tais como a "familiar", a "espiritual", a "física" e etc... O desenvolvimento destas dimensões é importante para que a própria atividade profissional seja realizada a contento. Esta é a idéia de equilíbrio:

Existe uma filosofia para o administrador. O cara tem que procurar o equilíbrio em sete itens: 1) a parte física; 2) a mental; 3) a espiritual; 4) a tua vida social (com os amigos, com a sociedade); 5) a tua vida profissional; 6) e a tua vida financeira; 7) vida familiar também... é o sétimo. Tem que conseguir resultados equilibrados nestas sete áreas. Você tem que conseguir um equilíbrio de resultados aí. Pode ser que eles não sejam otimizados totalmente, mas têm que ser equilibrados.

a) - O que é mais importante no seu emprego, segurança ou oportunidade para ascender profissionalmente?

- Você me permite fazer sempre esse paralelo, porque eu tenho uma vida dividida. Hoje, se eu olhar em termos de aspecto profissional, como tenho algumas retaguardas, eu diria que na E. (empresa multinacional) não me preocupo com segurança. Na E. eu não me preocupo hoje com ascensão profissional porque foi uma questão de opção. A perspectiva de promoção só ocorria com deslocamento. Olhando

agora na minha empresa, realmente é onde desenvolvo a minha ascensão profissional hoje em dia. É onde busco o meu desafio. Desafio esse que a gente vem conseguindo. (descreve o avanço de investimentos da fábrica) Então está aí o meu novo horizonte. Novo horizonte esse que não necessita de deslocamento para fora de Campinas.

Quando você é mais jovem, você vai até para a China. Mas vai chegando um ponto na vida... Porque você tem que se consolidar dentro de uma empresa, ter seu nome. E é só a partir daí que você busca uma ascensão. O tempo vai passando...

(conta da vez que se mudou para Piracicaba, levado por uma promoção dentro da empresa em que é gerente, mas que terminou por resolver voltar a Campinas) ... aí ficou evidenciado que a coisa mais importante que eu tinha era minha família. O simples fato da minha esposa não trabalhar mais.... Apesar da empresa (quando estavam morando em Piracicaba) estar funcionando aqui no comando de um terceiro, o que é uma loucura. Foi a fase de decadência da empresa, com muitos roubos... Basta! Vamos fincar pé em Campinas. Então não adianta você querer se aventurar. Se eles quiserem (os filhos), o futuro é deles.

No segmento imediatamente acima confirma-se a perspectiva do equilíbrio quando é feita a avaliação negativa da mudança para Piracicaba por significar um sacrifício da vida familiar. Por outro lado, a decisão da volta (para Campinas) também não significou uma renúncia pelo lado profissional, já que houve uma compensação com o melhor direcionamento da empresa própria.

Valorizando a perspectiva do "equilíbrio", os administradores criticam o perigo da submissão completa aos desafios profissionais:

Nas existe uma fraqueza nas pessoas. Elas primeiramente querem otimizar o seu lado profissional, para que possam melhorar o lado financeiro. Para isso você sacrifica a tua vida física, recreação, lazer, vida mental (leitura) e espiritual (religião), vida social e familiar. Isto acontece porque você é desafiado, no dia-a-dia

para obter melhores resultados. Quando voce consegue uma função, você quer outra melhor. Todo o dia você é desafiado a fazer melhor o teu trabalho. Isso acontece mais na faixa dos 20 aos 40 anos de idade. Até nas festas que vou, nós estamos falando de serviço, tentando reforçar o lado profissional.

Segundo os administradores, importante para o indivíduo não é responder a todos os desafios profissionais que se lhe colocam. Esta resposta, segundo eles, muitas vezes significa uma submissão a parâmetros exteriores da eficiência que se relacionam exclusivamente com a recompensa econômica. Tal submissão implicaria num desequilíbrio do indivíduo, na medida em que sacrifica outras suas dimensões também importantes.

A busca da realização profissional não pode contradizer a da autonomia ou a do autodesenvolvimento, pelo contrário, ela existe em função delas.

A dedicação exagerada ao profissional só é tolerável, até uma certa altura da vida do indivíduo, como uma vivência que ele infelizmente passaria antes de chegar à maturidade, ou seja, à sabedoria de que o equilíbrio é a melhor opção:

Então, basicamente, o administrador está esquecendo o equilíbrio. Por incrível que pareça, isso afeta depois o próprio desempenho profissional dele. O equilíbrio ajuda a suportar o lado profissional. Às vezes, a gente querendo pensar o lado profissional, acaba sacrificando-o. Só que a gente vai descobrindo isso aos poucos. Se você perguntar da minha vida fora do meu trabalho, ela quase que não existe. Existe um pouco da família, obviamente, mas a minha vida social é quase que nula.

A entrega completa a uma existência agonística, tal como é a luta pelo reconhecimento da eficiência profissional, desgasta

o indivíduo pois atrofia as outras dimensões da sua existência. Este exagero para o lado profissional é prejudicial a esse mesmo desempenho profissional. Por isso, os indivíduos devem procurar uma opção pelo equilíbrio entre estes dois lados da balança.

A melhor produtividade, e a maior, resultam do equilíbrio com o desenvolvimento das outras necessidades humanas, os outros "eus".

- Mas não tem hora em que você cansa?

- É estafante, mas é inerente à função. É muito mais fácil você pegar uma chave e apertar parafuso na linha de montagem. Por que uma pessoa que aperta parafuso, hoje na M., ganha 250.000 por mês e passa a vida sorrindo?

Não há propriamente uma "desistência" à máxima eficiência profissional. A recusa à submissão total aos desafios só poderia ser considerada uma desistência se ela fosse entendida como uma "fraqueza". Mas não é assim que pensam os administradores; antes, pelo contrário: a "fraqueza"¹⁵ é a submissão. O que de fato importa é o

¹⁵ Nos termos da "coragem de ser", de Tillich (op. cit.), o sentido desta "fraqueza" torna-se bastante mais claro.

Se, tal como acredita Tillich, pensarmos que o "ser" somente existe junto com o "não-ser", torna-se fácil entender porque o "equilíbrio" é a postura buscada. Para este teólogo protestante, o ser moderno admite o não-ser no seu princípio. Esta é a sua "coragem de ser": a coragem de reconhecer o "não-ser". Neste sentido, em termos eminentemente biológicos, por exemplo, a afirmação da vida será sempre uma troca cambiante com a morte, ou seja, as advertências do medo produzem a fonte vital de energia da própria vida. A auto-afirmação só se dá a despeito dos perigos anunciados pelo medo e ansiedade. "O impulso para a segurança, perfeição e certeza é biologicamente necessário. Porém se torna biologicamente destrutivo se o risco de insegurança, imperfeição e incerteza é evitado" (p. 60). Sendo assim, para Tillich, a "auto-afirmação" biológica necessita um equilíbrio

crescimento do indivíduo, sendo que a luta pelas posições na organização é uma condição para este crescimento mas, como já vimos, nunca se confunde completamente com o próprio indivíduo. Novamente, entre "indivíduo" e "hierarquia" deve haver uma relação de interdependência e equilíbrio.

entre coragem e medo (grifo meu).

Também nos administradores a "força" está no equilíbrio e a "fraqueza" na entrega total aos "desafios". Afinal de contas, tal como já vimos acima, a "sobrevivência" é tão importante quanto a "vitória", e uma existe em função da outra.

CAPÍTULO VIII : A LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Burocracia vs pessoas

Uma das surpresas do pesquisador que se põe a estudar administradores de empresa possivelmente seja o sentido pejorativo com que eles se referem à palavra "burocracia" e ao "burocrata" em geral. Esta sensação ocorre talvez porque em muitos dos estudos de ciências sociais, no Brasil, a administração de empresas aparece geralmente associada ao tema da "Burocracia", significando com isso um conceito classicamente proposto por Max Weber. Nestes estudos, a ação social dos administradores é entendida sempre como a implementação do tipo-ideal de "racionalidade burocrática", que "se caracteriza pelo predomínio do formalismo", ou seja, pela "necessidade de regulamentos e normas escritas que prevejam os vários processos de relacionamento; informação e decisão na hierarquia burocrática; divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros"¹.

Acostumado a essa associação "natural" entre Burocracia e administradores de empresas, o pesquisador de ciências sociais surpreende-se e intriga-se ao verificar em suas entrevistas com administradores, e nos manuais pelos quais estes estudam, que esta identidade não é tão certa quanto parece.

Neste capítulo procuraremos desenvolver como se insere a idéia de "burocracia" (e de "burocratas") no pensamento dos administradores de empresa: qual o significado que tem, quais são as

¹ Esta caracterização aparece em Covre (1981) p. 10.

idéias e valores que estão a ela relacionados, quais a ela se contrapõem, e, enfim, qual a posição dos administradores em relação a todas estas idéias e valores.

Iniciemos relembrando² um segmento de entrevista, o qual situa os administradores em relação aos "burocratas", indicando contra qual valor estes estariam opostos:

Em relações industriais, você sabe que o fator principal são as pessoas. E isso viria de encontro com aquilo que realmente eu sentia. Que eu teria chance quando tivesse contato com as pessoas. Teria chance quando tivesse relacionamento com as pessoas. E não fosse um burocrata, um cientista, por exemplo. Eu poderia ajudar muito mais as pessoas se eu fosse..., se eu tivesse contato com as pessoas..., ou melhor, como pessoas, o que é mais amplo.

Deixando de lado neste momento o cientista, podemos observar a oposição *burocracia vs pessoas* orientando o discurso acima. A ênfase nas "pessoas" como uma característica do trabalho de administrador repete-se por quase todas as nossas entrevistas, confirmando a definição de administração encontrada na Teoria Geral da Administração de Chiavenato.

Tanto nas entrevistas, como na sistematização das diferentes teorias administrativas que faz Chiavenato, vamos encontrar recorrentemente dois conjuntos de valores e idéias opondo-se mutuamente. De um lado os valores e idéias englobados pelo conceito mais amplo de Burocracia: hierarquia, autoridade, divisão de cargos e papéis; de outro, os que os administradores englobam pelo nome de "humano" ou "pessoa": igualitarismo, participação e "holismo".

Para se ter uma idéia da importância dessa oposição,

² Este segmento foi utilizado por ocasião de outro capítulo.

observe-se o fato de que podemos classificar quase todas as escolas de administração considerando os dois conjuntos de idéias e valores acima. A escola clássica, incluindo Taylor, Fayol e Weber, por exemplo, situa-se predominantemente no primeiro conjunto, enquanto que as escolas *humanista* (como o próprio nome já o diz) e *comportamentalista* enfatizam os valores relacionados ao segundo. Outras escolas ainda, como a *estruturalista* e a *neoclássica* buscam um equilíbrio ou uma conciliação entre as duas ordens de valores. Esta solução de *conciliação* é, inclusive, a que mais se aproxima do que, afinal, pretende Chiavenato, ao reunir teorias tão díspares sob o manto de "Teoria Geral da Administração", resgatando os seus diversos conceitos, e criticando, em cada uma delas, justamente a sua pretensão de exclusivismo.

Por fim, mais contemporaneamente, temos a proposta da *Teoria Z*, de Ouchi (que também já se tem constituído em escola: o *ouchismo*), buscando um equilíbrio entre "hierarquia" e "holismo".

Tomemos a definição de *burocracia* weberiana em Chiavenato:

*A burocracia é um modelo de organização apto para realizar racionalmente o trabalho, através de uma minuciosa divisão das tarefas, baseada na especialização funcional, que estabelece uma hierarquia bem delimitada, operando segundo um conjunto de normas e regulamentos que definem os direitos e deveres dos seus participantes, os funcionários.*³

Encontramos nesta definição todos os elementos que compõem o tipo ideal cujas idéias e valores constituem um dos pólos em

³ Chiavenato (vol 2), pg 3.

torno dos quais articula-se o pensamento dos administradores. É um modelo baseado na *especialização do profissional*, na *autoridade hierárquica*, e na *impessoalidade das relações sociais* (conjunto de normas e regras).

A burocracia é um tipo de aparato administrativo correspondente a um tipo específico de autoridade: a autoridade legal, racional ou burocrática. A sua dominação baseia-se nas normas ou na "lei" preestabelecida. A sua legitimidade fundamenta-se na crença na justiça e na racionalidade das leis.

Para exercer a sua dominação, a autoridade burocrática monta um aparato administrativo, que é a *burocracia* propriamente dita.

Este aparato possui uma série de características. As relações de mando e subordinação são fixadas pela escrita, assim como a distribuição das atividades com vistas ao fim visado. Fundamentada na "razão", a organização burocrática registra por escrito regras, decisões e atos administrativos como forma de assegurar uma interpretação sistemática dos mesmos.

Tudo o que ocorre dentro de uma organização burocrática estaria como que previamente "mapeado". Cada participante deve saber qual "a esfera específica da sua competência", ou seja, "qual a sua tarefa, qual sua capacidade de mando sobre os outros e, sobretudo, quais os limites de sua tarefa, direitos e poder para não ultrapassar esses limites e prejudicar a estrutura"⁴. Há, portanto, uma *especialização do papel administrativo*. O poder e as atribuições de cada indivíduo são *impessoais* e derivam da norma que cria o cargo. Também a obediência ao superior *não é feita em consideração à pessoa*, mas ao cargo que se ocupa.

⁴ Chiavenato, (vol. 2) p. 15.

O desempenho de cada um desses cargos é fixado através de normas e regras técnicas. Cada ocupante deverá, portanto, ter uma preparação especializada para o seu exercício.

O princípio hierárquico da burocracia significa que todos os cargos estão numa relação de superioridade e inferioridade com outros cargos, conseqüentemente nenhum está fora de controle. O superior hierárquico tem plena autoridade sobre o subordinado.

Para Chiavenato, o próprio Weber teria previsto as vantagens da burocracia sobre as outras formas de associação. A principal delas estaria na sua *racionalidade*, em termos de competência técnica.

Os administradores, entretanto, não vestem esta crença por inteiro. Tirando os autores clássicos, nenhum administrador ou teórico da administração acredita que as características do tipo exclusivamente burocrático sejam sinônimo de *racionalidade* ou mesmo de *eficiência*. Pelo contrário, segundo o que podemos levantar de nossas entrevistas, os administradores defendem uma série de idéias e valores que estão em oposição àqueles característicos do modelo burocrático de Weber.

Por outro lado, entretanto, veremos que simultaneamente os administradores não abandonam os valores arrolados dentro da definição de "burocracia", ainda que isto configure uma situação paradoxal.

Vejamos que idéias e valores são esses.

Basicamente, a idéia de "pessoa" associada a outras tais como "igualdade", "transparência", "participação", "compromisso", "envolvimento" que se relacionam a outro conjunto de idéias e valores distinto dos de "hierarquia", "especialização" e "formalismo".

Vejamos a confirmação disto em mais um segmento de

entrevista:

Hoje começa-se a reavaliar os conceitos. Antigamente você criava aquela hierarquia e a administração dizia o seguinte: 'prá funcionar a coisa teria que ter uma sequência lógica: do funcionário ao encarregado, do encarregado ao supervisor, deste ao chefe, ao gerente....Não há necessidade mais dessa escala de valores. (...)

... e o sistema político autocrático que nós vivemos dentro da política estes últimos vinte anos... Havia aquela concepção: chefe era chefe. A sociedade toda dizia: chefe era chefe !

Hoje, não. Hoje é mais transparente. Eu sinto isso aflorar. É muito mais transparente essa relação empresa-funcionário. A coisa vem se desenvolvendo mais neste âmbito humanitário do que se desenvolvia antigamente. (...)

Hoje é diferente. De primeiro, se você tinha um representante do sindicato da empresa, você olhava ele... Hoje, não. Ele está lá como uma pessoa que vai discutir o problema.

No segmento de entrevista acima temos a crítica a algumas características do modelo burocrático: o *mecanicismo lógico*, a *hierarquia*, o *autoritarismo* e o *formalismo* das relações. Em contraposição a isso o entrevistado propõe uma relação mais *humana*, *igualitária*, *democrática* e *transparente*.

Tomemos um aspecto dessa oposição mais ampla: *hierarquia/autoritarismo vs autonomia*. Esta é uma das questões mais desenvolvidas pela corrente sociológica ou humanista da administração. É também um dos problemas mais abordados pelos nossos entrevistados.

A autonomia do grupo informal

A principal crítica da escola *humanística* às teorias clássicas incidiu sobre o "autoritarismo" destas. Este

"autoritarismo" dever-se-ia a uma ênfase exagerada destas teorias no poder de cima para baixo da organização, como forma de garantir a coordenação e a cooperação no trabalho. Contra isso, a corrente humanística da administração propõe o conceito de *liderança democrática*.

A abordagem humanística da administração é constituída, conforme aparece no livro de Chiavenato, pela afirmação paralela de duas idéias ou valores distintos: o "ser social" e o "indivíduo psicológico". Na parte referente a esta abordagem (constituída de vários capítulos), eles aparecem reunidos sob o nome de "relações informais", contrapostos às "relações formais" enfatizadas pelas escolas burocráticas.

Segundo Chiavenato, *relações informais* seriam aquelas relações entre indivíduos na organização que ocorreriam fora dos "aspectos formais da organização (estes sendo a autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de administração, "departamentalização", etc.)", concentrando-se "quase que exclusivamente sobre os aspectos informais da organização (grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitudes e expectativas, etc.)"⁵.

Esses elementos diversos reúnem-se sob o nome de "relações informais" devido ao fato de serem pensados como contrapostos à "organização formal" estabelecida pela direção, ou seja, contrapostos ao princípio da hierarquia: "esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas

⁵ Id. *ibid.* p. 139 (vol. 1).

crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento"⁶.

Há nestes grupos, conforme a definição acima, uma busca de autonomia em relação à autoridade da direção. Uma autonomia que, entretanto, não é exatamente do indivíduo, mas de totalidades sociais das quais este, por sua vez, "participaria", integrando-se às suas crenças e expectativas. A teoria das relações humanas aparece-nos reproduzindo, no seu interior, a mesma oposição com a qual se contrapõe à teoria clássica, ou seja, paradoxalmente busca a autonomia do indivíduo, diante da autoridade da direção, através da afirmação da autoridade do grupo sobre o mesmo.

Sendo assim, esta separação entre "organização formal", de um lado, e "organização informal", de outro, buscando equivaler ao modelo a partir do qual se ergue o valor kantiano da autonomia na modernidade, ainda que alterando seu sentido original (que se referia a "indivíduos" e não a "grupos"), adquire legitimidade. É sob o manto desta legitimidade da autonomia que se colocariam contra o poder absoluto da hierarquia.

Segundo se conclui dos dados de Chiavenato (ver, nesta dissertação, capítulos sobre a análise da obra), esta ênfase sobre as relações informais em contraposição às formais foi a tônica da estratégia da escola humanística da administração. Como se viu naqueles capítulos, esta estratégia teve de ser abandonada, pois, na pretensão de ser coerente consigo própria, acabaria por ampliar a unidade de "autonomia" do grupo informal para toda a empresa, imaginando a "utopia" de que toda a empresa seria um grande grupo informal, o que, por sua vez, provocaria a acusação de "ingenuidade" ou

⁶ Id. *Ibid.*, p. 129.

"manipulação", tanto de sociólogos⁷ como, mais tarde, dos próprios teóricos da administração.

No entanto, apesar de ser rejeitada nas suas implicações últimas, a abordagem humanística foi preservada na parte onde mantinha a "tensão" entre as idéias, ou seja, a teoria da "liderança democrática" poderia ser mantida desde que isto não implicasse em homogeneizar, ou reduzir, toda a realidade das organizações a este princípio. De fato, o conceito de "liderança democrática" persiste dentro da administração, tal como se pode ver através desta dissertação.

Isto acontece porque, na intenção, este conceito compõe-se tanto de valores referentes ao princípio burocrático quanto daqueles que a eles estão opostos. O conceito de "liderança democrática" mantém do princípio burocrático a sua "autoridade" e a sua "objetividade" ou "distanciamento" (que podem ser pensados conjunta ou separadamente), mas também afirma os valores que à burocracia se opõem: a "autonomia" (ainda que do grupo) e a "pessoalidade". Abaixo poderemos ver a confirmação disto.

O reconhecimento do indivíduo

Mas a ênfase dos administradores na "pessoa" ou no "humano", apesar de adornar-se de todos os valores que a essa idéia se associam (liberdade, autonomia, criatividade, unicidade, *holismo*, expressão e etc...) funda a sua mais verdadeira realidade principalmente sobre aquilo que, para um outro contexto, Berlin

⁷ Chiavenato faz referência a Tragtenberg, como crítica da "abordagem humanística".

denominou de "desejo de status ou reconhecimento"⁸. Interpretando a ênfase dos administradores na "pessoa" sob este sentido, podemos entender a contraposição à "burocracia" enquanto uma contraposição à "formalidade", ao "distanciamento" que esta provocaria, em nome do valor na "aproximação", na "confiança", na "compreensão", na "interdependência", na "união", na "associação em termos iguais"⁹.

Vejamos como esta idéia aparece no conceito de *liderança democrática*.

O conceito de *liderança democrática* foi primeiramente formulado por Kurt Lewin, um psicólogo a partir do qual os administradores se inspiraram para desenvolver as teorias de liderança.

Lewin realiza experiências de liderança com três grupos de crianças voluntárias a executarem um determinado número de tarefas. Aplicou a cada grupo um tipo de relação distinta entre o líder e os indivíduos. Num primeiro grupo tínhamos uma *liderança autocrática* (ou *autoritária*), num segundo, uma *liderança liberal* (ou *laissez-faire*), e num terceiro, a *liderança democrática*.

Chiavenato apresenta esta experiência contrapondo as características dos três modelos entre si, configurando uma estrutura de raciocínio onde dois dos modelos (o *autocrático* e o *liberal*) são o justo oposto um do outro, na medida em que cada um afirma unilateralmente certos princípios, e propõe como solução um terceiro modelo (o *democrático*) que afirma simultaneamente os valores de cada um dos dois lados.

⁸ Berlin (1969), p. 160.

⁹ Alguns destes termos foram retirados de Berlin, outros das nossas entrevistas.

Veja-se como o autor¹⁰ apresenta cada uma dessas lideranças:

a) liderança autoritária (ou autoritária)

- todo o procedimento é determinado pelo líder. Não há liberdade de atuação;
- os procedimentos e técnicas são estabelecidos à medida que o trabalho se desenvolve, tornando incertas e desconhecidas as futuras atividades, bem como os objetivos a serem alcançados;
- os membros de cada grupo são escolhidos pelo líder;
- o líder mantém-se afastado e distante do grupo embora sem hostilidade;
- o líder elogia e critica os subordinados de maneira estritamente pessoal.

b) liderança liberal ("laissez-faire")

- os procedimentos ficam à mercê das decisões individuais ou do grupo, sem qualquer intervenção do líder. Há completa liberdade de atuação;
- há total omissão do líder quanto ao desenvolvimento dos procedimentos e tarefas;
- o material de trabalho é fornecido pelo líder que não toma parte nas discussões sobre o trabalho. Apenas informa ou esclarece a quem solicita;
- o líder nada comenta a respeito das atividades do grupo. Não elogia nem critica, salvo quando indagado.

c) liderança democrática

- todo o procedimento é decidido através de discussões do grupo, sob orientação e assistência do líder;
- os objetivos dos procedimentos e tarefas são

¹⁰ Baseado em Levin.

esclarecidos de antemão ao grupo. O líder apresenta alternativas de escolha e de ação. O grupo escolhe aquela que lhe parece a mais adequada:

- o grupo escolhe os companheiros de trabalho. Também a divisão de trabalho e de tarefas é prerrogativa do grupo;

- as críticas e elogios feitos pelo líder são objetivos e impessoais, baseando-se estritamente nos fatos e não nas pessoas.

Na liderança autocrática, todo o procedimento é determinado pelo líder, que não o apresenta (e tampouco os objetivos) previamente ao grupo para que este tenha consciência do rumo das suas próprias atividades. Os membros do grupo são escolhidos pelo líder, que se mantém afastado e distante. Por fim, o líder elogia e critica os subordinados de maneira estritamente pessoal.

Neste modelo temos aspectos do procedimento burocrático e do não-burocrático, mas no que cada um possuiria de negativo. Temos a não-liberdade e a não-autonomia dos indivíduos, e também a distância entre eles (os indivíduos), todas decorrências do modelo "burocrático". Como decorrência negativa dos valores não-burocráticos, há uma relação estritamente pessoal entre líderes e subordinados.

Como uma espécie de pano de fundo à liderança autoritária, Lewin caracteriza o segundo tipo pela igualdade quase completa entre líder e indivíduos. Não há propriamente liderança, pois não há intervenção do líder. Os procedimentos ficam totalmente por conta de decisões individuais, havendo completa liberdade de atuação. O líder nada comenta a respeito das atividades dos indivíduos, salvo quando indagado.

Neste tipo de liderança não há procedimento burocrático mas também não há o que os administradores contrapõe a ele. Neste sentido ele pretende aparentar o exato inverso do outro modelo, cuja

característica era justamente possuir elementos dos dois modelos. Nele há completa liberdade de atuação, mas essa liberdade implica num preço: na desimportância que o líder concede a respeito da atividade que esta liberdade permite, o que implica numa desvalorização da liberdade nesta situação.

Enfim temos a liderança *democrática*, o modelo ideal de Lewin. Nele, "todo o procedimento é decidido através de discussões do grupo, sob orientação e assistência do líder; os objetivos dos procedimentos e tarefas são esclarecidos de antemão ao grupo. O líder apresenta alternativas de escolha e de ação; o grupo escolhe aquela que lhe pareça a mais adequada; o grupo escolhe os companheiros de trabalho; também a divisão de trabalho e de tarefas é prerrogativa do grupo; as críticas e elogios feitos pelo líder são objetivos e impessoais, baseando-se estritamente nos fatos e não nas pessoas".¹¹

Podemos perceber que neste modelo coexistem características tanto do princípio burocrático quanto do não-burocrático, sendo que, à diferença do modelo *autocrático*, estas características são ambas positivas. Ou seja, aqui fala-se de um "grupo" e, portanto, não de "hierarquia"; mas, ao mesmo tempo, a relação do líder com os liderados é "objetiva" e "impessoal". Sendo assim, o modelo de *liderança democrática* confirma a proposta da conciliação de valores.

Por outro lado, se olharmos com bastante atenção, veremos que o contraste maior entre este modelo e os outros dois diz respeito à oposição *distância vs aproximação*.

Comparando os modelos *autocrático* e *liberal* com o *democrático*, notaremos que a diferença básica entre eles está no fato

¹¹ Chiavonato, pp. 159-160 (vol. 1).

de que nos primeiros há um distanciamento explícito entre o líder e os indivíduos, ao passo que no segundo há uma busca de identidade completa entre os indivíduos e o líder através do grupo.

Nos dois primeiros modelos, o que há de comum é o "afastamento" do líder em relação aos subordinados. Em ambos, esse "afastamento" implica numa desvalorização do indivíduo, ainda que isto seja feito de formas diferentes. No modelo autoritário, os indivíduos são quase objetos, são meias-pessoas; são desimportantes porque são inferiores. No modelo liberal, você não é inferior, mas é desimportante porque o que você faz a mim não interessa¹².

Como se pode ver, o que está em jogo efetivamente na contraposição destes modelos é o reconhecimento da importância dos indivíduos pelo líder, e isto acontece confusamente misturado ao valor da "liberdade" e da "autonomia". Ao contrapor um modelo denominado "autoritário" a outro "liberal", não fica dúvida de que os administradores estão desviando o foco da atenção para o valor da "liberdade" e da "autonomia", quando, para o observador mais preciso, estariam efetivamente a falar de outra idéia algo distinta: "desejo de status ou reconhecimento"¹³.

Com essa confusão, a virtude da liderança eleita - a "democrática" - deixa de aparecer exclusivamente como o reconhecimento da importância do indivíduo, via "participação deste no grupo", ampliando-se para a crença de que haveria maior liberdade do

¹² Na análise de Sennel (1982) sobre os tipos de autoridade na modernidade, o primeiro tipo de relação corresponde ao que esse autor denomina de "paternalismo" ou "autoridade do falso amor", e o segundo (o modelo "liberal") corresponderia à sua idéia de "falsa autonomia" ou da "autoridade sem amor".

¹³ Esta distinção é feita, em outros contextos da ação social, por Berlin (1981, p. 160).

indivíduo porque este pertence, ou "participa", de um grupo informal, ou seja, que não possui senhores que lhe são "formais" e, portanto, externos. Um grupo que se afirma pelo fato de que decide ele próprio como irá se comportar, independentemente dos "desejos individuais" de cada um¹⁴.

No "desejo de status e de reconhecimento", o que é fundamental é a idéia de "participação" num "grupo" ou numa "equipe". O papel do administrador aí é fazer com que o indivíduo sinta-se plenamente reconhecido como ser humano, na medida em que é identificado como "participante" de um grupo específico.

"Autoritarismo", "individualismo" (*laissez-faire*), ou "paternalismo" (que é a soma dos dois primeiros¹⁵) têm todos em comum o não-reconhecimento da importância do indivíduo pelo grupo ou pelo líder (o que significaria o mesmo). O "autoritarismo", pelo "distanciamento" do líder em relação aos empregados. O "paternalismo" porque desconhece a minha independência e o reconhecimento dela pelos outros. Enfim, o *laissez-faire* porque nele o líder pouco se importa com os liderados, não havendo propriamente um grupo.

Tal como coloca Berlin¹⁶, a ânsia pelo reconhecimento implica em que o indivíduo prefira ser tratado mal, ou mal governado por outro indivíduo mas que seja de seu próprio grupo (e por quem

¹⁴ A autoridade "paternalista", segundo os administradores, é aquela que é autoritária e que simultaneamente realiza os "desejos" dos indivíduos.

¹⁵ O paternalismo é concomitantemente autocracia e "laissez-faire", pois o tomador de decisões é o líder que considera os desejos dos subordinados" (Chiavenato, vol. 1, p. 162).

¹⁶ Id., ibid., pg 160.

pode ser reconhecido como homem ou como rival¹⁷ - ou seja, como um igual), do que "ser tratado bem e com tolerância por alguém proveniente de um grupo mais elevado ou mais remoto, que não me reconhece pelo que desejo sentir que sou".¹⁸

Em busca da unicidade

Para efeito de confirmação dessa busca da unicidade do grupo, acompanhemos a continuação da pesquisa de Lewin, quando ele descreve o comportamento de cada um dos grupos orientados por modelos distintos de liderança:

a) liderança autocrática

Houve muita tensão, frustração e, sobretudo, agressividade. Verificaram-se dois tipos diferentes de reações: de um lado, alguns meninos demonstraram insistência em fazer coisas proibidas, como riscar

¹⁷ Vide capítulo sobre "competição".

¹⁸ Continua Berlin: "Talvez eu não receba liberdade "negativa" das mãos dos membros de minha própria sociedade; mas eles são membros de meu próprio grupo; eles me compreendem, como eu a eles, e essa compreensão cria em mim a sensação de ser alguém no mundo. É esse desejo de reconhecimento recíproco que leva as democracias mais autoritárias a serem, quase sempre, conscientemente preferidas por seus membros às mais esclarecidas oligarquias, ou algumas vezes é a causa pela qual um determinado cidadão de algum Estado africano ou asiático recentemente libertado reivindica menos hoje em dia quando é rudemente tratado por membros de sua própria raça ou nação, do que quando era governado por algum administrador cauteloso, justo, gentil e compreensivo, do exterior". (op. cit., pg 160).

as paredes, sair da sala em horas não permitidas, etc., enquanto outros se mostraram excessivamente apáticos e conformistas, totalmente submissos ao líder. O grupo não brincava, nem demonstrava espontaneidade. Não havia iniciativa, nem formação de grupo de amizades. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstravam satisfação com relação à situação. O trabalho só se desenvolvia com a presença do líder. Quando este saía, as atividades paravam e o grupo expandia seus sentimentos reprimidos, chegando mesmo a explosões de indisciplina e de agressividade.

b) liderança liberal

Embora a atividade se apresentasse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o grupo. Os líderes chegaram a despertar simpatia por parte da maioria dos alunos, mas não muito respeito. Notou-se forte individualismo agressivo.

c) liderança democrática

Houve formação de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem nenhuma alteração quando o líder se ausentava. Os meninos demonstraram um sentido de responsabilidade e uma impressionante integração grupal.

Na liderança autocrática, ora tivemos a afirmação da hierarquia, através da submissão total dos indivíduos ao controle da liderança, ora a manifestação livre, mas agressiva e negativa, da parte dos indivíduos. Estes somente produziram quando sob controle total do líder, sem que houvesse qualquer iniciativa que partisse

deles. Neste modelo, os indivíduos estariam divididos em dois momentos distintos e separados: o primeiro, quando estivessem correspondendo aos desígnios da hierarquia, e o segundo quando estivessem absolutamente livres.

Na liderança democrática, estes momentos fundem-se num só: há imagem de uma perfeita sobreposição entre o comportamento dos indivíduos e o do grupo. Neste modelo os indivíduos não estão "segmentados" entre papéis ou instantes diferentes¹⁹ (de um lado vigorando as relações de produção, e de outro as comunicações espontâneas e as relações de amizade). No modelo democrático, tudo isso está fundido no trabalho de equipe. É o que Ouchi²⁰ denominaria de relações holistas entre os indivíduos.

Em sintonia com o que afirma Lovisolo²¹ para a Modernidade, podemos dizer que a figura do grupo na liderança democrática expressa também²² o inconformismo moderno com a separação de esferas (no caso, pública e privada) e com a fragmentação do próprio indivíduo. Se a "liberdade" do grupo se confunde com a do indivíduo, isto significa não considerar a "liberdade negativa"²³ do

¹⁹ Esta idéia de separação de papéis é inspirada na interessante análise que faz Nicolaci-da-Costa (vide bibliografia) sobre as pedagogias experimentais, com a diferença importante de que esta autora está preocupada com o controle do "sujeito socializador" sobre o "socializado", enquanto que nós estamos enfatizando os "valores" (que, pode-se dizer, permitem este controle).

²⁰ Ouchi, (1991).

²¹ Lovisolo, (1990)

²² De acordo com Lovisolo, a modernidade se caracterizaria por dois movimentos, um em relação à separação das esferas, e outro no rumo da retotalização.

²³ Conceito de Berlin (vide Introdução desta dissertação).

indivíduo. A liberdade "negativa", sendo a afirmação da separação entre público e privado, constituiria, assim, a negação da unicidade do indivíduo, isto é, da *individualidade*.

CONCLUSÃO

Iniciamos esta dissertação propondo-nos a entender o significado da intervenção dos administradores de empresas no contexto ideológico da Modernidade. Em termos mais sociológicos, o objetivo era estudar o discurso dos administradores de forma a entender melhor a sua estratégia de afirmação enquanto segmento social num campo social específico que são as grandes empresas de capital privado. Buscava-se saber quais as idéias e valores que estariam sendo acionados pelos administradores através desse discurso.

Depois de muito experimentar, acabamos organizando nossa análise sobre um eixo que nos pareceu recorrente na maioria dos dados que obtivemos, e que também aparece como uma definição do ato de administrar: "administrar é obter resultados através de pessoas".

Através deste trabalho, procuramos mostrar que esta definição de administrar traz embutida uma série de idéias e valores sobre os quais os administradores constroem a sua teoria e orientam a sua prática social. Nesta conclusão vamos, na medida do possível, sintetizá-los.

Conforme já vimos, "obter resultados através das pessoas" traz implícita a oposição entre a racionalidade entendida enquanto a adequação correta dos meios aos fins e os valores morais relacionados à idéia de "indivíduo humano". Tem-se assim, de um lado a busca da ordem mais racional possível entendida enquanto a utilização dos meios mais corretos para se obter os fins desejados, e, de outro, a valorização da "pessoa humana" basicamente através dos

valores de "liberdade", "autonomia", "autenticidade", "auto-expressão", "auto-realização", "cooperação" e etc...

Nesta rota vamos reencontrar no pensamento dos administradores a continuação do deslocamento empirista da razão, que remonta ao século XVIII, o qual caracterizamos na parte introdutória deste trabalho. Trata-se de uma razão "instrumental", ou seja, de uma razão que se desencumbria de resolver os valores últimos da condição humana, centrando seus esforços sobre o mundo dos fatos, e na eficiência ou eficácia das ações. Em termos de harmonia social, a maior virtude deste deslocamento seria o seu caráter conciliador: inimigo do fanatismo e da guerra civil, promotor da tolerância e do relativismo¹.

A administração de empresas é, portanto, devedora desta tradição do pensamento ocidental. A ênfase dos administradores está nos "meios", em obter a cooperação dos homens, e não em discutir os fins últimos desta cooperação. Tal como afirma Chiavenato, administrar é coordenar os esforços das pessoas de modo a atingir determinados objetivos, "quer sejam esses objetivos industriais, comerciais, militares, religiosos, caritativos, educacionais".²

Sejam ainda, estes objetivos, privados ou públicos, não importa aos administradores, pois que a teoria geral da administração não estabelece fronteiras importantes entre eles, sendo ambos incorporados ao termo generalizador de "organização". A empresa privada, o Estado, ou ainda a Sociedade como um todo, seriam "organizações", e organizações devem ser administradas, ou seja,

¹ Esta relação entre razão instrumental, tolerância e relativismo foi retirada de Lovisolo (1991), p. 46.

² op. cit., vol. 1, p. 8.

nelas a "razão" não estaria a serviço do estabelecimento dos fins últimos da ação humana coletiva, mas em garantir a "coletividade", ou seja, a "cooperação", nesta ação.

Entretanto, por um outro lado, os administradores não cabem perfeitamente nesta tradição utilitarista, ao menos no que diz respeito a sua formulação original³. Não acreditam que através da mera implementação de uma racionalidade instrumental o homem atingirá as suas metas de "liberdade" e "igualdade", por exemplo. Tal como vimos no desenrolar da dissertação, quase toda a história da teoria da administração consiste numa inquietação em relação à idéia de que os homens são apenas "meios" dentro de uma estrutura burocrática de organização.

O discurso da administração de empresas sustenta-se também sobre o valor da "pessoa" humana, com todos os atributos de "liberdade", "criatividade", "auto-realização" e etc... que caracterizam a idéia de indivíduo na Modernidade. Nesta outra rota, veremos a administração devedora de outra fonte de valores na Modernidade, mais preocupada na afirmação do valor moral do indivíduo humano. Nela, a busca da "eficiência" - a razão instrumental - se entendida enquanto uma "ordem" tecnicamente racional dentro da qual o indivíduo deverá se enquadrar, será criticada pelos administradores, pois significaria sufocar a "liberdade", a "criatividade", a "autodeterminação", o auto-reconhecimento, etc... do indivíduo.

A "história" da teoria da administração por Chiavenato é pródiga de exemplos que confirmam a afirmação simultânea da razão instrumental e do valor moral do indivíduo, tal como estamos caracterizando o discurso dos administradores. Tomando a obra como um

³ Refiro-me, aqui, ao utilitarismo de Bentham e Mill (pai).

todo, pode-se lê-la sob a ótica da oposição *organização vs indivíduo*. Nos dois volumes que a compõem, as "abordagens" da administração estão organizadas em dois grandes grupos: um que se ocupa⁴ da parte organizativa, do sistema, da hierarquia dos cargos, e outro que comporta as teorias envolvidas com os aspectos "comportamentais" da administração. Seguindo-se a obra, à apresentação de uma "abordagem" pertencente ao primeiro grupo, sucede sempre a apresentação de uma teoria ou abordagem do outro.

Da afirmação dos valores ligados à individualidade advém toda a rejeição dos administradores às concepções "mecanicistas" da organização, e constitui-se dela boa parte do valor que dão à idéia de "pessoa" no âmbito da administração. É pensando nela que criticam o "autoritarismo" e defendem uma série de conceitos administrativos tais como "motivação", "envolvimento", "participação", "diálogo", "contrato", "reciprocidade de interesses" onde a designação das tarefas a serem realizadas é entendida como legítima se passar por um processo que dependa também da decisão "autônoma" do empregado envolvido.

-- É claro que, pelo outro lado, toda a valorização desta "autonomia" pode ser ideologicamente feita na medida em que o pólo da "razão instrumental" é acionado conjuntamente. Isto impediria qualquer extrapolação unilateral da "autonomia", o que, no discurso administrativo significaria "individualismo", "*laissez-faire*", "liberalismo"... tudo aquilo que, em suma, remeteria à ausência de

⁴ Em termos de ênfase, pois o movimento sucessivo no tempo das teorias gradativamente busca incorporar princípios outrora antitéticos (vide, na dissertação, capítulos sobre a obra de Chiavenato).

qualquer autoridade do grupo sobre o indivíduo⁵.

Neste sentido, ainda que mais por "intenção" do que "de fato", poderíamos dizer que, em termos históricos, os administradores mantêm-se dentro da concepção de autonomia de Kant. Devedores desta tradição, não chegam, entretanto, a penetrar na interpretação que se seguiu no idealismo alemão de Hegel, por exemplo. Nesta última, a autonomia "positiva"⁶ de ser "senhor de si mesmo" obtém-se através da identificação do que é racionalmente necessário e do que é contingente, sendo que a compreensão da "necessidade" libertaria o indivíduo dos grilhões que o aprisionam, ou seja, tudo aquilo que não participaria da ordem necessária do mundo⁷.

Tal como vimos no decorrer da dissertação, a "ordem racional", para os administradores, é principalmente a ordem da adequação dos meios aos fins. Sendo assim, ela não tem o poder de sintetizar a "autonomia" reivindicada pelo indivíduo, que se afirma aquém, além e/ou apesar dela. Nos administradores permanece uma tensão irresolvida entre uma ordem de cargos e posições, que são os melhores meios para se obter os fins desejados, e os indivíduos, que na sua condição de "pessoas", nunca se identificam completamente com esta ordem.

⁵ liberdade "negativa".

⁶ Berlin fala de "liberdade positiva", contraposta à "negativa" de Mill (p. 133 e sgs.).

⁷ Para Berlin, o marxismo e o positivismo seriam partidários desta concepção de liberdade.

Tal como vimos acima, a afirmação da individualidade através do valor da "liberdade" (seja "negativa" ou "positiva"⁸), ainda que seja um valor de acordo com o qual buscam atuar, será sempre limitada pela razão da eficiência, seja ela econômica ou técnica. Considerando isso, e de acordo com o que apontam os nossos dados, concluímos que a força da intervenção ideológica dos administradores teria também outra fonte além desta frágil afirmação da "liberdade", que é a valorização da "pessoa" dentro de uma organização.

Tal como ocorre em muitos fenômenos políticos da nossa época⁹, também na intervenção dos administradores a idéia de "liberdade" aparece, na verdade, confundida com outra, que lhe é aparentada, mas que não é ela. Esta idéia é, nos termos de Berlin, o "desejo de status ou reconhecimento"¹⁰. Consiste numa busca de

⁸ Na distinção bastante sugestiva de Berlin (1961), a pergunta da "liberdade positiva" é "Quem me governa?", enquanto que a da "liberdade negativa" é "Até que ponto o governo interfere comigo?".

⁹ Berlin, op. cit., p. 160.

¹⁰ No entanto, não é com a liberdade individual, no sentido positivo ou negativo da palavra, que esse desejo de 'status' ou reconhecimento pode ser facilmente identificado. É algo também profundamente necessário e defendido apaixonadamente pelos seres humanos - é algo aparentado à própria liberdade, mas não é ela; embora torne necessária a liberdade negativa para o grupo inteiro, está mais proximamente relacionado à solidariedade, fraternidade, compreensão mútua, necessidade de associação em termos iguais, a tudo aquilo que é chamado algumas vezes - mas enganosamente - de liberdade social. Termos sociais e políticos são necessariamente vagos. A tentativa de tornar o vocabulário da política muito preciso pode torná-lo inútil. Mas não serve à verdade afrouxar o uso além do necessário. A essência do conceito de liberdade, nos seus sentido "negativo" e "positivo", é manter à distância algo ou alguém - outros que invadem o meu campo ou impõem sua autoridade a mim, ou suas obsessões, medos, neuroses,

afirmação da individualidade que não pretende exatamente nem a liberdade "negativa" de Mill, e nem a liberdade "positiva":

A falta de liberdade, de que reclamam homens ou grupos, equivale quase sempre à falta do próprio reconhecimento.. Posso estar procurando, não o que Mill gostaria que eu procurasse, exatamente segurança contra a coação, prisão arbitrária, tirania, privação de certas oportunidades de ação ou um lugar onde eu não seja legalmente responsável pelos meus movimentos. Também posso não estar procurando um plano racional de vida social nem a autoperfeição de um sábio desapaixonado. O que eu estou procurando evitar talvez seja simplesmente ser ignorado, abandonado ou desprezado, ou ser considerado como definitivo - em suma não ser tratado como um indivíduo, ter minha identidade insuficientemente reconhecida, ser classificado como membro de algum amálgama amorfo, uma unidade estatística sem traços especificamente humanos identificáveis e propósitos próprios.

Esta busca de "reconhecimento" parece ser um componente ideológico constante nas sociedades modernas. A sua diferença em relação aos parâmetros tradicionalmente identificados da individualidade (como liberdade "positiva" ou "negativa") provocou reações críticas em autores como Tocqueville, no passado, e Sennet¹¹, forças irracionais - intrusos e déspotas de todos os tipos. O desejo de reconhecimento é um desejo de algo diferente: união, maior compreensão, integração de interesses, vida de dependência comum e de sacrifício comum. (Berlin, 1981, p. 159).

¹¹ Sennet (1982). Ver o capítulo sobre "a autoridade sem amor", onde o autor analisa o discurso administrativo enquanto uma "ideologia" que propõe uma autonomia vazia para o empregado. Pelo o que se pode concluir da crítica de Sennet, esta autonomia via busca do "reconhecimento" é "vazia" ou até enganosa pois estaria ausente de uma razão transcendental.

mais contemporaneamente.

Conforme estamos vendo nesta pesquisa, baseados principalmente nos capítulos sobre a "motivação", os "desafios" e a "liderança democrática" este desejo de reconhecimento estaria sendo acionado na intervenção dos administradores de empresas. Ele explica a ênfase dos administradores contra o "paternalismo"; explica a possibilidade da valorização da "pessoa" coexistir com o cerceamento da liberdade implícito no poder da hierarquia de cargos; explica a ênfase dos administradores no reconhecimento do valor de cada indivíduo empregado, enquanto um indivíduo singularizado; explica a importância concedida no discurso administrativo ao reconhecimento pela sociedade das "capacidades" de cada indivíduo, expresso na idéia de "desafios"; explica a essência da substância desta idéia, que é a "ansiedade" crescente que caracteriza a "carreira profissional"; explica, em suma, o caráter estratégico da intervenção do administrador na empresa, "aproximando-se" dos empregados, "reconhecendo" a sua importância, enfim, reconhecendo a sua identidade de indivíduo enquanto um ser humano identificável e com propósitos próprios. Acima de tudo, é através desta idéia que os administradores realizam o seu "apelo" para que o indivíduo empregado engaje-se mais e mais no processo de trabalho.

O que é fundamental nesta liderança que se exerce pelo reconhecimento é a idéia de "participação" num "grupo" ou numa "equipe". O papel do administrador aí é fazer com que o indivíduo sinta-se plenamente reconhecido como ser humano, na medida em que é identificado como "participante" de um grupo específico.

Através do discurso do "trabalho de equipe", ou da "liderança democrática", os administradores acionam uma série de

idéias e valores que historicamente não estariam encontrando expressão através do "distanciamento" característico da autoridade de tipo burocrático. A crítica dos administradores aos procedimentos exclusivamente "burocráticos" sustenta-se na legitimidade de valores e idéias que remetem à "aproximação", tais como "solidariedade", "fraternidade", "compreensão mútua", "necessidade de associação em termos iguais", "vida de dependência comum e de sacrifício comum". 12

12

Estes termos foram retirados de Berlin (op. cit., p. 100).

A N E X O

RELAÇÃO DOS ADMINISTRADORES ENTREVISTADOS

	empresa	cargo	descrição/empresa
ADM 1	Y.	dir. rel. indust.	grande/mult./pneus
ADM 2	Y.	-	" " "
ADM 3	S.	adm. de contatos	md/mult/eq. elet.
ADM 4	Y.	gerente	grd/mult/pneus
ADM 5	Y.	gerente centro oper.	" " "
ADM 6	X.	chefe divisão	grd/mult/veículos
ADM 7	X.	"	" " "
ADM 8	X.	"	" " "
ADM 9	Z.	gerente pessoal	md/mult/eq. eletrôn.
ADM 10	-T.	diretor pessoal	grd/mult/eq. eletrôn.
ADM 11	E.	dir. rec. humanos	grd/nac/-
ADM 12	S.	dir. adm. financeiro	md/nac/madeira, copinhos de papel
ADM 13	I.	gerente rec. humanos	grd/mult/informat.
ADM 14	F.	gerente marketing e dono de micro-empres.	grd/mult/petroleo micro/nac/gráfica
ADM 15	C.	ger. div.	grd/mult/aliment. comunic.
ADM 16	N.	dir. adm.	grd/mult/equip. financ.
ADM 17	R.	coord. rec.	grd/mult/prod. quím. humanos

TEMAS GERAIS DAS ENTREVISTAS

- 1) O QUE É ADMINISTRAR *
 - 2) VIDA PROFISSIONAL* * (temas efetivamente analisados na dissertação)
 - 3) Administradores vs políticos
 - 4) Sistema político / regime militar
 - 5) Sociedade brasileira, desenvolvimento e educação
 - 6) Religião
 - 7) Natureza humana e liberdade
-

BIBLIOGRAFIA CITADA

BELLAH, R. et alii

1986 - Habits of the heart. Berkeley: Perennial Library.

BERLIN, I.

1981 - Quatro ensaios sobre a liberdade. Brasília: Unb.

CHIAVENATO, I.

1979 - Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil
vol. 1 (1ª ed.), vol. 2 (2ª ed.).

COVRE, A.

1979 - A formação e a ideologia dos administradores de empresas.
Petrópolis: Vozes.

HIRSHMAN, A.

1979 - As paixões e os interesses. Rio: Paz e Terra.

HORKHEIMER, M. -

1973 - Crítica de la razón instrumental. Buenos Aires: ed.
Sur.

HUIZINGA, J.

1980 - Homo ludens. São Paulo: Perspectiva.

KOLAKOVSKI, L. -

1988 - La filosofía positivista. Madrid: Cátedra.

LEBRUN, G. -

1984 - O que é poder. São Paulo: Brasiliense.

LOVISOLO, H.

1990 - Educación popular: maioridade e conciliação. Salvador:
UFBA/Empresas gráfica da Bahia.

1991 - Positivismo na Argentina e no Brasil: influências e interpretações. Rio de Janeiro: FGV (Textos CPDOC).

LUKES, S.

1973 - Individualism. Oxford: Basil blackwell.

NICOLACI-DA-COSTA, A.M.

1987 - Suicídio e Cotidiano. Rio de Janeiro: Campus.

NISBET, R.

1985 - História da idéia de progresso. Brasília: Unb.

OUCHI, W. -

1986 - Teoria Z. São Paulo: Nobel.

PEREIRA, L.C.B. -

1974 - Empresários e administradores no Brasil. São Paulo: Brasiliense.

POLANY, K. -

1988 - A grande transformação. Rio: Campus.

SENNET, R. -

1982 - La autoridad. Madrid: Alianza Universidad.

SIMMEL, G.

- "Individual and Society in eighteenth and nineteenth century views of life" (in) WOLFF, K. - The sociology of Georg Simmel.

TILLICH, P. -

1977 - A coragem de ser. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

WEBER, M. -

1985 - A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.