

de dominação que beneficia a uma classe, a qual ele certamente não pertence.

Visto por este prisma, o burocrata representa "falsa autoridade", o que o leva à necessidade de desenvolver uma "falsa consciência", tarefa em que é bastante auxiliado pela cultura. Hegel orgulhosamente compraz-se em apontar várias características do corpo de funcionários, que servem para capacitá-los ao exercício das tarefas administrativas, e coroando suas afirmações, Hegel declara que cultura é o apanágio dos funcionários, bem como da classe média prussiana.⁵

É conhecida a reserva e a cautela com que Lenin considerava a burocracia. Sem dúvida, era um remanescente do Estado capitalista burguês, que a ditadura do proletariado herdara mas da qual deveria desvincular-se rapidamente pois que era incompatível com a sociedade comunista. A burocratização, sob regime socialista, deve ser evitada e para isto conclamava-se à devida vigilância. Lenin julgava que a burocracia era parte integrante do Estado burguês e a sua sobrevivência fazia-se por causa da especificidade das tarefas burocráticas. Isto reduziu-se ao fato de que o burocrata seria necessário enquanto as tarefas próprias da administração do Estado (ainda existente na ditadura do proletariado) fossem suficientemente complexas. O burocrata e a burocracia estavam fadados ao desaparecimento pela queda inevitável da complexidade do trabalho administrativo por força do processo da divisão crescente do trabalho. É interessante notar aqui a aplicação, à análise do trabalho administrativo, dos mesmos princípios utilizados para explicar a simplificação crescente do trabalho industrial. Na verdade, o elemento ausente do quadro é a mudança tecnológica. Dada a constância da tecnologia, e, conseqüentemente afastada a possibilidade de mudança ou inovação tecnológica, o processo é cada vez mais controlável e simplificável pelas divisões sucessivas das operações necessárias à realização da tarefa, de tal modo que a complexidade da operação inicial e global é gradativamente substituída por grande número de operações simples e de fácil execução.

O mesmo princípio aplicar-se-ia ao trabalho administrativo, a tal ponto que a simplificação crescente das tarefas burocráticas dispensariam a existência de um corpo de funcionários, uma vez que no entender do próprio Lenin, qualquer cidadão, desde que alfabetizado, poderia ser funcionário público.

Embora os países socialistas em sua evolução tenham descumprido as previsões de Lenin, não deixa de ser verdade que o pensamento marxista ainda conserva profunda aversão pelo fenômeno da burocratização. Além das razões históricas aqui apontadas, a saber, que a burocracia surgiu como parte do processo de consolidação do Estado nacional burguês, outro dado importante é que a organização associou-se, na tradição marxista, à burocratização e, conseqüentemente, à imobilidade, permanência, rigidez e manutenção do *status quo*.

1. O IMPACTO DO FUNCIONALISMO ESTRUTURAL

Como os cientistas sociais de orientação marxista se ausentavam do campo da teoria da organização, esta acabou recebendo indiscutivelmente influências profundas de outra corrente de pensamento que se iniciou com Weber e Durkheim, e encontrou sua mais importante sistematização em meados de nosso século na obra de Talcott Parsons.

Boa parte da crítica contra Parsons surgiu paradoxalmente, não de círculos marxistas, mas de cientistas sociais norte-americanos, claramente não-marxistas, e todos bem formados e treinados como sociólogos funcionalistas. Tal descrição aplica-se ao falecido C. Wright Mills, que foi indiscutivelmente pioneiro, bem como a Alvin Gouldner e I. Horowitz. Gouldner, famoso por suas contribuições à sociologia acadêmica norte-americana, em seu livro *Patterns of industrial bureaucracy*⁶ e nos seus artigos onde tipifica *Cosmopolitans and locals*,⁷ bem como em suas contribuições ao estudo de fenômeno tão do agrado da ciência comportamental tradicional norte-americana, como a liderança.⁸

O foco da crítica contra o funcionalismo estrutural era sua fixação no que passou a ser pejorativamente designado de "sistema", ou seja na ordem estabelecida, no quadro institucionalizado e no processo social de estabilidade, controle e equilíbrio.

Em suas críticas mais exaustivas e detidas do parsonismo figuram o próprio Gouldner⁹ e o importante texto de Walter Buckley.¹⁰

O que importa enfatizar em função do nosso interesse é que, de maneira clara ou implicitamente, os cientistas sociais que se dedicaram, e ainda se dedicam ao campo das organizações, foram quase todos norte-americanos, predominantemente funcionalistas e que se formaram academicamente num período em que Talcott Parsons e George C. Homans eram as influências não só predominantes, mas praticamente únicas no meio sociológico e psicossociológico dos Estados Unidos.

Portanto, o quadro de influência que norteou a formação de interesses teóricos, bem como da temática de pesquisa estiveram sempre calcados no quadro do funcionalismo estrutural.

? A própria origem sociológica da teoria das organizações está em Max Weber e em Durkheim. É clássica a importância do paradigma burocrático weberiano, mas menos lembrada, embora muito influente, é a visão da sociedade como organismo que se diferencia em etapas sucessivas, tendo papel instrumental nesta diferenciação o mecanismo de divisão do trabalho, fundamento da diferenciação sócio-ocupacional das sociedades. Em consonância com a visão durkeimiana da sociedade, a organização formal surge como a maneira de organizar a interação humana, a fim de adequá-la e compatibilizá-la com a divisão do trabalho vigente. Fraseando-se desta maneira, não resta dúvida de que a famosa e recente questão da variável tecnológica como determinante ou condicionante da estrutura perde boa parte de sua novidade e passa a fazer parte do universo das preocupações de um dos "pais fundadores" do pensamento sociológico.

Durk → Div. do T → Org. Formal → Tecno!?

e quiseric
p. milha?

Stalin?
Cuba?

Parsons
Em fins da década de 50, Parsons escreveu sobre organizações formais, em artigos originariamente publicados na *Administrative Science Quarterly* e posteriormente em seu livro *Structure and process in modern societies*. A importância do texto em questão para os desenvolvimentos mais recentes da teoria das organizações ainda não foi suficientemente analisada. De início, a própria conceituação de organização formal, tal qual apresentada por Parsons, é a que ainda se encontra em praticamente todas as teorias empíricas, de orientação estruturalista, ou seja, "... o primado da orientação à consecução de um objetivo específico utilizado como a característica básica de uma organização que a distingue de outros tipos de sistemas sociais."¹¹ As organizações para Parsons são decorrência do processo de aumento da complexidade das tarefas que devem ser desempenhadas no interior do sistema social, o que lhe permite afirmar ser "a existência de organizações, como aqui conceituadas, a consequência da divisão do trabalho na sociedade".¹²

Organiz.
E o que é mais importante, as organizações formais no sistema parsoniano surgem por força da evolução do processo de divisão do trabalho, a fim de cumprir tarefas socialmente estabelecidas e legitimadas. É o caráter teleológico de que se revestem as organizações formais no universo de Talcott Parsons. As funções desempenhadas pelas organizações são de molde a manter e fazer operar o sistema social. Portanto, não deve causar estranheza que o estudo de organizações formais, tal como se desenvolveu, venha a ser um capítulo no aprofundamento e desdobramento da organização social no funcionalismo estrutural. É perfeitamente inteligível e compatível com a coerência lógica do funcionalismo que as organizações formais sejam analisadas como subsistemas, cujos produtos (*outputs*) sejam insumos do sistema social em sua globalidade. Portanto, as organizações formais integram-se harmonicamente no sistema ao mesmo tempo mecânico e biológico que constitui o universo social parsoniano. E o perfeito acoplamento entre organizações formais e o sistema social se verifica não só ao nível da identidade de valores, uma vez que "o sistema de valores (do sistema social) legitima o objetivo da organização"¹³ mas manifesta-se na própria taxonomia organizacional proposta, onde o caráter teleológico das organizações como contribuidoras de insumos para a consecução do sistema social é evidenciado. Na verdade, organizações formais são voltadas para: a) produção de bens econômicos; b) o atingimento de objetivos válidos e a geração e alocação do poder da sociedade; c) a integração da sociedade, pela coordenação e pela minimização e/ou eliminação de conflitos; d) a manutenção de padrões e valores da sociedade, caso de organizações voltadas à consecução de atividades culturais, expressivas e educacionais.¹⁴

tax.
À medida que uma sociedade se diferencia, necessitará de meios cada vez mais complexos para mobilizar recursos necessários a sua própria manutenção. Neste sentido, Parsons vê como um dos objetivos da organização a mobilização de recursos fluidos como terra, trabalho, capital e organização,¹⁵ devendo este último recurso ser entendido como o empresarismo de tipo schumpeteriano.

E sobre o caráter geral do funcionalismo de Parsons como sistema preocupado com o equilíbrio e com a ordem, não é inoportuno lembrar que ele se coloca no centro da tradição das ciências sociais. De fato, não apenas a sociologia, mas a economia surgiu preocupada com modelos em equilíbrio e não com a mudança. A preocupação com a problemática do desenvolvimento econômico surge apenas na segunda metade de nosso século, enquanto os grandes sistemas clássicos voltavam-se à explicação dos mecanismos de equilíbrio em cambiantes composições de vendedores e compradores no mercado. O mesmo fenômeno se passou com a sociologia que se preocupou fundamentalmente com o equilíbrio social, expresso em itens como estratificação social, persistência de modos de vida, manutenção de valores, processo de socialização. Os modelos de Pareto e de Durkheim servem, sob este aspecto, ao mesmo propósito, um utilizando a analogia da mecânica, o outro, a biologia.

Se formos verificar a visão da sociedade encontrada em Max Weber, que foi outra influência próxima e profunda sobre o pensamento de Parsons, constatamos que a sociedade caminha num processo crescente de racionalização, com a superação gradativa da irracionalidade, que é sempre vista como pré-racional e, onde está implícito o grande modelo da sociedade europeia, a partir do Renascimento, que gradativamente deverá estender-se a outras sociedades. As previsões de Max Weber sobre a expansão da função burocrática de dominação, independentemente do sistema econômico vigente, expressa a confiança weberiana no triunfo da razão como elemento plasmador das sociedades.

Todavia, o processo de racionalização, que pode ser visto como a maneira weberiana de acomodar a mudança social em seu sistema de pensamento, não se faz revolucionariamente. O trauma revolucionário, com sua natureza abrupta, é eliminado em favor de uma conquista gradativa e relativamente pacífica das sociedades ao império da razão.

Com tais mestres e com os quadros teóricos esboçados, não deve causar admiração que a teoria organizacional tenha se fixado mais em aspectos do funcionamento e da operação das organizações, bem como da cooperação e nos resultados da atividade organizacional do que em conflito, mudança, tensões e nas contradições da sociedade que encontram expressão a nível da organização formal.

As variáveis organizacionais como se desenvolveram ao longo de sucessivos estudos indicam que a teoria das organizações vem sendo a seara de cientistas do *establishment*, e isto é verdade tanto nos países do chamado ocidente, como nos do bloco socialista.

Os soviéticos que vêm estudando organizações o fazem dentro dos moldes desenvolvidos pelos funcionalistas e teóricos de organização, em sua grande maioria, norte-americanos.

2. A CONTRIBUIÇÃO SISTÊMICA

Uma das manifestações críticas mais completas contra o pensamento sociológico ocidental, abrangendo um período de aproximadamente um século, foi o livro de Walter Buckley. O seu intuito de rever cuidadosamente

Buckley

os fundamentos da teoria sociológica o levam a rever os fundadores como Durkheim, Pareto, Albion, Simmel entre outros, e a deter-se meticulosamente em Homans e Parsons. Sumariamente, o funcionalismo estrutural é teoricamente insuficiente porque limita o que denomina de "sistema social" ao que é institucionalizado; coloca tensões e aberrações num plano puramente residual e como disfunções do sistema. Em adição está inçado de antropomorfismo, na medida em que "procura" o equilíbrio, tem "problemas" e "imperativos" de controle, bem como "necessidades" sistêmicas, para citar apenas alguns exemplos. Mas, certamente, a grande dificuldade do funcionalismo enfatizada por W. Buckley é a de lidar com a "mudança social", tratando-a residualmente.¹⁶ A mesma fixação no equilíbrio e a dificuldade com a mudança são observadas por Gouldner ao afirmar que "a busca de ordem social expressa um impulso para consertar e unir as coisas a partir de um modelo exterior, senão, mesmo acima das coisas. Buscar a ordem é buscar ou preferir estruturas: (o grifo é nosso), a estrutura da ação social e não o processo."¹⁷

A alternativa sistêmica, advogada por W. Buckley, viria certamente pôr termo à inadequação do funcionalismo para tratar a mudança, o conflito e as tensões. E isto é perfeitamente claro não só a Buckley, mas a outros partidários da abordagem sistêmica, na medida em que os sistemas aumentam a sua complexidade deixam de ser fechados para se tornarem abertos, ou seja, interagirem permanentemente com outros sistemas e com o meio-ambiente. "O fato de um sistema ser aberto significa não apenas que ele se empenha em intercâmbios com o meio, mas também que este intercâmbio é um fator essencial, que lhe sustenta a viabilidade, a capacidade reprodutiva, ou continuidade, e a capacidade de mudar" (o grifo é nosso.)¹⁸

Os sistemas abertos, além de intercâmbio com o meio-ambiente, teriam outras características como abertura, encadeamento de informações das partes e do meio, circuito de realimentação e direcionamento para objetivos.¹⁹ E estes atributos permitiriam explicar não apenas a ordem, o equilíbrio e a permanência, bem como as tensões, o conflito e a mudança. O universo abrangido pelo funcionalismo estrutural seria o da morfofase ("refere-se aos processos das trocas entre o sistema complexo e o meio, que tendem a preservar ou manter a força, organização ou o estado de um sistema"), e o universo que o funcionalismo deixou de fora, sem capacidade explicativa, seria o da morfogênese ("... que se refere aos processos que tendem a elaborar ou mudar a força, a estrutura ou o estado de um sistema").²⁰

O grande instrumento que os sistemas abertos dispõem, quer para fins morfofostáticos, quer morfogênicos, é a realimentação (*feedback*) que irá permitir à abordagem sistêmica a explicação da mudança.

A homeostase é um estado essencialmente harmônico e equilibrado, que resulta de um "equilíbrio dinâmico" de trocas entre o sistema e seu meio-ambiente. Mas o que deve ser ressaltado na explicação sistêmica da mudança é o seu caráter adaptativo (*adaptive change*) que é apresentado como a tendência natural dos sistemas sociais reagirem à mudança, ou seja, adaptando-se.

O sucesso que a abordagem sistêmica encontrou em certos meios sociológicos, bem como o entusiasmo em que foi abraçada por muitos estudiosos de organizações, levam-nos a determo-nos um pouco na sua análise, e especialmente na verificação das diferenças porventura existentes entre o funcionalismo estrutural e a teoria dos sistemas.

A teoria dos sistemas, apesar de apresentar-se como dotada de caráter inovador e até mesmo de contestação do funcionalismo de Parsons, não chega a afastar-se do universo de discurso do funcionalismo. Se Parsons, na elaboração de sua teoria, foi claramente influenciado pelos modelos científicos da biologia e da mecânica, não pode haver dúvida de que a abordagem sistêmica carrega parcialmente as mesmas marcas, em adição aos empréstimos que fez à cibernética e à ciência da computação. O "sistema social" continua sendo visto como análogo ao organismo vivo, e da mesma forma que o ser vivo diferencia-se, e aumenta sua diferenciação e complexidade ao longo da escala biológica, indo do protozoário unicelular ao primata e ao *homo sapiens*; da mesma maneira, os sistemas são hierarquizáveis numa escala de complexidade, cabendo ao sistema social complexidade elevada e a atribuição da abertura. Como o organismo vive, se mantém, se desenvolve e se modifica em interação com o meio-ambiente, o mesmo se passa com o sistema social. E quando se trata de analisar os sistemas sociais, lança-se mão dos mesmos procedimentos utilizados nas ciências biológicas, ou seja, decompõe-se o todo em partes, o que significa dividir o sistema nos vários subsistemas que o compõem.

O que acabamos de indicar mostra que a abordagem sistêmica pode ser considerada mais como aprimoramento do funcionalismo, na medida em que incorpora mecanismos explicativos da mudança, com que o parsonismo tivera dificuldades de lidar, do que como uma contestação ou distanciamento do pensamento funcionalista. Afinal, continuamos a nos defrontar com um sistema social em "equilíbrio", adaptado ao meio-ambiente e realizando mudanças adaptativas para melhor responder às modificações que ocorrem no meio-ambiente.

A popularização de abordagem sistêmica em teoria da organização foi tão rápida quanto efêmera. Teve papel destacado no processo o manual escrito por Daniel Katz e Robert L. Kahn. *A psicologia social das organizações*, publicado em meados da década de 60, e sem nenhum desrespeito, pode ser visto como uma boa revisão da literatura, onde apenas três capítulos iniciais são dedicados à introdução do jargão sistêmico. Encerrado o terceiro capítulo, torna-se difícil encontrar algo novo no manual.

Se adotarmos como critério para medição da importância de uma teoria o seu impacto no direcionamento dos interesses de pesquisa e o seu sucesso em converter-se num paradigma, concluiremos pela pequena importância da abordagem sistêmica em teoria organizacional, a não ser como linguajar bem sucedido entre administradores. Tal sucesso é explicado em boa medida, pela facilidade de entendimento que apresenta aos executivos, explicável, sem dúvida, pela analogia com computação e processamento de dados.

A pesquisa estimulada pela abordagem sistêmica restringe-se ao estudo das relações entre a organização e o meio-ambiente, muito mais do que ao entendimento de fenômenos internos das organizações onde continua predominando o paradigma funcionalista. Fruto de inspiração sistêmica é o trabalho onde Paul Lawrence e Jay Lorsch, segundo a mais clássica tradição sociológica, lidam com as variáveis *Diferenciação e integração*, a fim de explicar a interação de empresas localizadas em três indústrias diversas com o meio-ambiente, bem como a repercussão que tais mecanismos e necessidades adaptativas exercem sobre a estrutura e o modo de funcionamento das organizações.²¹ Outros trabalhos relevantes são as pesquisas de Jeffrey Pfeffer usando Boards of trustees de hospitais, bem como Boards of directors (conselhos de administração) de sociedades anônimas norte-americanas como instrumentos de enlace (*linkage*) entre as organizações e seus respectivos ambientes.²²

O trabalho de Terrebery,²³ apesar de versar tópico interessante, que é a natureza de vários meios-ambientes, permaneceu em fase de estabelecimento de tipologia. Sobre os outros tópicos da realidade organizacional, podemos constatar o impacto praticamente nulo que a abordagem sistêmica teve sobre a estimulação de novos interesses de pesquisa.

A abordagem sistêmica, quando colocada no contexto evolutivo das ciências sociais surge bem próxima do funcionalismo e certamente distante do marxismo e do radicalismo sociológico que floresceu nos Estados Unidos a partir de meados da década de 60. A crítica que David Silverman dirige à abordagem é bastante significativa, e encerra um tom de lástima por ver a teoria dos sistemas autolimitar-se e reduzir seu potencial analítico ao adotar implicitamente as fronteiras do funcionalismo. A propósito lembra Silverman, que "a abordagem sistêmica ao pressupor que as organizações existem como instrumentos para atingimento de estados valorativos futuros, limitou-se desnecessariamente, ao minimizar as preocupações com *status e poder* (o grifo é nosso) admitindo que os objetivos e ações são amplamente condicionados pelos problemas da organização e pelas expectativas de papéis como definidos pela estrutura formal."²⁴

O que a abordagem sistêmica toma sem questionar do funcionalismo é a versão oficial e formal da organização, como constitutiva da realidade total das organizações e adota indiscriminadamente a teleologia funcionalista. A organização visa o atingimento de estados valorativos "futuros" na medida em que os objetivos organizacionais são dados pela sociedade global ou pelo sistema do qual a organização é subsistema.

E o fato de os sistêmicos adotarem o oficial-formal pelo real os leva à análise organizacional em termos de papéis (cargos) que são oficialmente estabelecidos. A minimização dos problemas de *status* e de poder significa a mesma miopia funcionalista para o tratamento de tensões, conflitos e quebras de equilíbrio. A realimentação (*feedback*) é o instrumento tomado à cibernética para explicar mudanças adaptativas, enriquecendo indiscutivelmente a teoria funcionalista de mudança que é realmente precária. Sob este aspecto, a abordagem sistêmica inovou em área onde o próprio Parsons perplexamente reconhece a impotência de sua própria

doutrina. Em 1951, Talcott Parsons escrevia "... ser uma inferência necessária... que uma teoria geral dos processos de mudança dos sistemas sociais não é possível no estado atual do conhecimento. A razão é simplesmente porque tal teoria implicaria num conhecimento completo das leis do processo do sistema e não possuímos este conhecimento".²⁵

Mas o fascínio de Parsons com a estabilidade e o equilíbrio o levam a minimizar esta eventual teoria da mudança no contexto de seu sistema de pensamento uma vez que "a teoria da mudança na estrutura dos sistemas sociais deve ser conseqüentemente uma teoria da mudança de seus processos particulares no interior dos sistemas e não do processo global de mudança dos sistemas como sistemas".²⁶

A abordagem sistêmica desenvolveu aparatos conceituais para lidar com a mudança gradual, mas não com processos bruscos de tipo revolucionário de mudança. Isto porque é suficiente à abordagem sistêmica o análogo biológico de que a mudança está implicitamente contida no sistema e que a evolução do sistema será a explicitação não traumatizante do seu próprio dinamismo.

3. TRABALHOS ESTRUTURALISTAS RECENTES

A colocação da teoria organizacional no contexto do desdobramento das teorias sociológicas explicam bastante os rumos da teoria, os interesses da pesquisa e as aplicações que se têm feito das "descobertas" científicas. Se atentarmos para as duas vertentes da teoria organizacional, podemos verificar uma de influência e embasamento na sociologia e outra lastreada na psicologia, e mais especificamente na psicologia social.

A grande influência, que inclusive está na própria origem do embasamento sociológico, é o modelo típico ideal da burocracia weberiana. Embora não caiba aqui uma análise de assunto tão rico, complexo e de imensas repercussões, algumas observações sobre o caráter conservador, e pelo menos no entender de Max Weber, a neutralidade da burocracia, são importantes destacar.

O modelo burocrático inseriu-se no contexto da estabilidade social. Ele foi concebido como modo explicativo para legitimar uma força de dominação e não deixa de conter certo caráter prescritivo. A deseabilidade da burocracia se baseia em sua eficiência, rapidez, uniformidade, minimização de atritos, estabilidade e racionalidade. A burocracia é um elemento assegurador da ordem e da permanência, em oposição à dominação baseada no carisma. Historicamente a rotinização do carisma é um processo de burocratização. Apesar de todas as críticas que lhe foram dirigidas, especialmente pelos teóricos de organização que conferem importância decisiva à fundamentação empírica, o modelo weberiano contém todas as variáveis que, a partir da década de 60, passaram a ser pesquisadas pelos estruturalistas. Sob este aspecto, os trabalhos de Hall, Haas e Johnson,²⁷ bem como as pesquisas de grupo de Aston²⁸ foram concebidas pelo menos com a intenção de refutar empiricamente o modelo weberiano.

Embora os resultados de ambos os grupos de autores tenham concluído pela negação do modelo de Weber, não refutaram, mas pelo contrário, utilizaram as va-

riáveis de hierarquização, rotinização, formalização, etc. que haviam sido originariamente propostas pelo próprio Max Weber.

O que foi afirmado é que as várias características da burocracia weberiana não ocorrem simultaneamente, e que cada característica pode ser vista ao longo de uma escala, podendo haver maior ou menor formalização, dependendo da organização.

Os trabalhos gerados pelas teorias de embasamento sociológico fixaram-se claramente nos estudos de estrutura ou de formato organizacional, tentando estatisticamente relacionar as várias características das organizações. Exemplos recentes e importantes dos resultados deste tipo de abordagem, também chamada de "análise comparativa de organizações", são os trabalhos de Peter Blau e de seus associados e discípulos.²⁹ O importante é que a metodologia abandonou o método do caso, que marcou época no início da disciplina, e trabalha com um número suficientemente elevado de organizações que permita a aplicação da análise estatística. A fim de substanciar o nosso ponto de vista, ou seja, de como as variáveis desenvolvidas para analisar comparativamente organizações foram informadas por um universo teórico funcionalista, detenhamo-nos sobre os trabalhos referidos.

O quadro 1 lista 30 variáveis extraídas dos estudos que estão certamente, entre os mais expressivos, publicados nos últimos anos, e que podem ser considerados como analisando comparativamente organizações. Os trabalhos de Hall, Haas e Johnson contêm dados sobre 75 organizações, de W. Heydebrand de cerca de 7 000 hospitais, o de Blau e Schoenherr mais de 400 repartições do governo federal norte-americano, de Blau sobre universidades, engloba informações sobre 115 estabelecimentos norte-americanos de ensino superior e os dados do grupo de Aston fazem uso de 48 a 54 organizações.

As 30 variáveis foram, senão todas, pelo menos na maioria, as utilizadas em vários estudos, e sua presença ou ausência em cada estudo ou grupo de estudos estão indicadas no quadro 1.

Os estudos em questão são enfatizadores da estrutura e subsidiariamente de processos ou de funcionamento das organizações, em consonância com o quadro teórico de sociologia norte-americana em que foram gerados. No anexo 1, as 30 variáveis estão divididas em três grupos, ou seja, aquelas relativas à estrutura, ao processo ou funcionamento organizacional, e um terceiro, constituído de variáveis comuns a processo e estrutura. Os estudos em questão e a orientação da vertente sociológica da teoria das organizações manifestam clara preferência pelas variáveis estruturais, que somam 13, vindo em segundo lugar aquelas pertinentes tanto a estrutura como a processo, em número 11, e apenas seis relativas exclusivamente a processo.

Quadro 1

Variáveis e estudos organizacionais escolhidos

	A	B	C	D	E	F	N.º de estudos
Hierarquia de autoridade	1	X	X		X		3
Divisão do trabalho — especialização	2	X	X	X		X	5
Regras e regulamentos	3	X	X				2
Procedimentos	4	X	X				2
Impessoalidade	5	X					1
Diferenciação hierárquica ou vertical	6	X			X	X	3
Dispersão espacial: localização	7		X			X	2
Formalização (ênfase na utilização da comunicação escrita)	8		X		X	X	3
Autonomia organizacional	9			X		X	2
Complexidade da estrutura de tarefas	10						
Diferenciação horizontal	11			X	X	X	4
Tamanho	12			X	X	X	4
Complexidade tecnológica	13			X	X		2
Profissionalização	14			X	X		2
Burocratização	15	X	X	X	X	X	X
Eficácia organizacional	16			X	X	X	3
Padronização	17				X	X	2
Adaptação ao meio-ambiente — flexidade	18			X	X	X	4
Formato organizacional	19				X	X	2
Descentralização — delegação	20				X	X	3
Centralização	21				X	X	3
Propriedade e controle	22					X	1
Origem e história	23					X	1
Tecnologia	24			X		X	3
Recursos organizacionais	25					X	1
Interdependência — autonomia — dependência	26			X		X	2
Lucratividade	27					X	1
Produtividade	28					X	1
Moral	29					X	1
Posição de mercado	30					X	1

A) Hall, Richard H. The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *American Journal of Sociology*, v. 69, n. 1, July 1963.

B) Hall, R. H., Haas, V. E. & Johnson, N. Y. Organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*, v. 32, n. 6, Dec. 1967.

C) Heydebrand, Wolf. *Hospital bureaucracy*. New York, Dunelle N. Publishers, 1973.

D) Blau, Peter & Schoenherr, R. *The structure of organizations*. New York, Basic Books, 1971.

E) Blau, Peter. *The organization of academic work*. New York, John Wiley & Sons, 1973.

F) Dois artigos tomados dentre os trabalhos do grupo de Aston: A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 8, Dec. 1963, e Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, Jun. 1968.

A presença das variáveis classificadas em termos de estrutura, de processo ou comuns em cada um dos seis estudos ou grupos de estudos consta do quadro 3. A preocupação com estruturas evidencia-se em todos os trabalhos, e o caráter subsidiário do processo é também evidente, mormente nos trabalhos B e E, onde não é encontrada nenhuma variável que lide exclusivamente com processo, encontrando-se todavia em ambos variáveis comuns. Das trinta variáveis utilizadas nos seis estudos ou grupo de estudos, é importante notar que o grupo de Aston é o que foi capaz de elaborar e analisar dados usando o mais elevado número de variáveis, ou seja, 21, dentre 30. O segundo lugar é ocupado pelo trabalho de P. Blau e Schoenherr (*The structure of organizations*), com 13 variáveis, seguindo-se em ordem decrescente, o de Heydebrand sobre burocracia em hospitais, com 10

Anexo 1

A) Variáveis estruturais

1. Hierarquia de autoridade. ✗
2. Divisão de trabalho — especialização. ✗
6. Diferenciação hierárquica ou vertical. ✗
7. Dispersão espacial — localização.
8. Formalização. ✗
10. Complexidade da estrutura de tarefas. ✗ ?
11. Diferenciação horizontal.
12. Tamanho.
13. Complexidade tecnológica. ✗ ?
15. Burocratização.
17. Padronização. ?
19. Formato organizacional.
23. Origem e história. ✗

B) Variáveis de processo (funcionamento)

5. Impessoalidade.
16. Eficácia organizacional.
27. Lucratividade.
28. Produtividade.
29. Moral.
30. Posição de mercado.

C) Variáveis comuns (estrutura e processo)

3. Regras e regulamentos.
4. Procedimentos.
9. Autonomia organizacional.
14. Profissionalização. ✗
18. Adaptação ao meio-ambiente — flexibilidade.
20. Descentralização.
21. Centralização.
22. Propriedade e controle.
24. Tecnologia.
25. Recursos organizacionais.
26. Dependência — autonomia — interdependência.

Quadro 2

Variáveis e sua classificação

Variáveis estruturais — (13) — 1, 2, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 23.

Variáveis de processo — (6) — 5, 16, 27, 28, 29, 30.

Variáveis comuns — (11) — 3, 4, 9, 14, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26.

variáveis, o trabalho de Blau sobre universidades, e em último lugar, com sete variáveis cada um, os trabalhos de Hall sobre burocracia, e de Hall, Haas e Johnson sobre tamanho, formalização e complexidade organizacional.

Outra observação a ser extraída do quadro 3 é que o número de variáveis estruturais é superior à soma das variáveis comuns e de processo em todos os casos, à exceção de F, onde o grupo de Aston usou para nove variáveis exclusivamente estruturais, cinco de processo e sete comuns. O fato é evidenciador da posição teórica dos autores que repetidamente insistem na estrutura como fator fundamental das organizações e responsável inclusive pelos processos e métodos de funcionamento organizacional. A variável tecnológica, pareceu-nos mais adequadamente classificável como sendo do tipo comum.

A frequência com que as variáveis são tratadas é também significativa, uma vez que burocratização é tratada em seis grupos de estudos, divisão do trabalho ou especialização em cinco, diferenciação horizontal, tamanho e flexibilidade (adaptação ao meio-ambiente) em quatro, a hierarquia de autoridade, diferenciação vertical ou horizontal, formalização, eficácia organizacional, descentralização (delegação), centralização e tecnologia em três. As variáveis portanto, comuns no maior número de estudos aqui contidas são puramente estruturais (burocratização, especialização, tamanho, diferenciação horizontal, hierarquia de autoridade, diferenciação vertical, formalização) num total de sete; comuns (flexibilidade, descentralização, centralização, tecnologia) em número de quatro, e puramente de processo apenas eficácia organizacional.

Quadro 3

Variáveis classificadas e distribuição para cada grupo de estudos

Grupos	Estruturais	Processo	Comuns	Total
A	4	1	2	7
B	5	0	2	7
C	5	1	4	10
D	9	1	3	13
E	5	0	4	9
F	9	5	7	21

37 5 → 28
30

Desta forma evidencia-se a influência de preocupação com equilíbrio, estrutura e, subsidiariamente, funcionamento nos estudos mais importantes até o momento desenvolvidos pelas teorias de organizações que têm-se atido a uma abordagem sociológica.

4. INFLUÊNCIAS DA PSICOLOGIA SOCIAL

A segunda vertente na qual se tem baseado o desenvolvimento dos estudos organizacionais é a que vem fazendo uso da psicologia e, dentre os ramos daquela ciência o clínico e a psicologia social. O fato de a psicologia social ter passado a ocupar-se de organizações é explicável em função do próprio desenvolvimento da psicologia. No mundo acadêmico norte-americano as duas abordagens são em boa medida paralelas, atendo-se inclusive às respectivas linhas departamentais, com a decorrente localização dos estudiosos nos departamentos, seja de sociologia, seja de psicologia.

Embora não tencionemos deter-nos na análise evolutiva da abordagem psicológica, alguns pontos desejariamos ressaltar: a) seu caráter prescritivo ou normativo; b) seu comprometimento com a consecução dos objetivos organizacionais, como definidos pelos ocupantes de posições de comando nas organizações; c) tentar validar cientificamente a moral do trabalho; d) buscar adaptar os indivíduos às organizações, minimizando e eliminando conflitos e tensões.

O caráter prescritivo ou normativo é mais evidente no desenvolvimento conhecido como "relações humanas". O prescritivismo de George Elton Mayo é conhecido mas não se tem dedicado a devida atenção ao que ocorre, com obras de maior peso científico, como a de Rensis Likert, onde desde o início fica clara a busca da *one best way*, aparentemente abandonada no passado da escola clássica. Em seu longo e respeitável trabalho que se expressou em dois textos, *New patterns of management* e *The human organization*,³⁰ está presente a preocupação de buscar eficácia e produtividade, e em consonância com o desenvolvimento teórico do grupo, tais finalidades seriam obtidas com estilo administrativo adequado, que conduzisse ao envolvimento de todos os membros da organização. Isto explica a recomendação de que se abandonem os métodos usuais apoiados no uso autocrático da autoridade e se adotem preferentemente estilos de consulta ampla e de participação. Sem todavia comprometer o formato piramidal das organizações e a hierarquia de autoridade, minimizam-se as brechas entre níveis hierárquicos e a maior participação conduz à colegialização do processo decisório.³¹

Tais recomendações são cientificamente elaboradas por Likert, passando inclusive pelo crivo legitimador do empirismo, decisivo para a ciência de tipo comportamental, e convergem para a busca de administradores e organizações altamente eficientes e produtivas, onde as inconveniências dos conflitos e das tensões, todas elas condenáveis porque também geradoras de ineficiência e baixa produtividade, estarão afastadas.

Os autores que vêm desenvolvendo a abordagem psicossociológica exatamente por centrarem-se em variáveis comportamentais, quer a nível do indivíduo, quer a do grupo, dispensam pouca ou nenhuma atenção a variáveis estruturais e a problemas de objetivos organizacionais.

Para tal abordagem, a estrutura formal da organização, bem como seus objetivos, constituem um dado e um ponto de referência que não merecem discussão. Conseqüentemente, o tão decantado fenômeno da alienação, indiferença ou falta de participação dos membros da organização nunca foi tratado, como possivelmente ligado a objetivos ou estruturas. O que a teoria psicossociológica tem enfatizado é o tratamento de variáveis comportamentais, com a expectativa de que estas operariam, caso fosse necessário, as modificações estruturais e de objetivos.

Outro traço importante dos autores em questão é o seu comprometimento com os valores vigentes na sociedade norte-americana, a que chamaria de "moral de trabalho", explicável certamente em função do puritanismo que marcou a formação dos valores de parte influente da sociedade norte-americana. Os autores mais representativos desta tendência seriam Maslow, Argyris e McGregor. Os três autores, ao abordarem o problema do conflito virtual ou aberto entre indivíduo e organização, acabam por valorizar positivamente o trabalho, como instrumento não só de minimização de conflitos, mas como propiciador de significado a toda atividade humana. Tal afirmação é particularmente verdadeira da Teoria Y de Douglas MacGregor que insiste no caráter não punitivo do trabalho e numa "natureza humana" sequiosa de participar, criar e trabalhar. A persona-

lidade adulta, amadurecida e equilibrada de Argyris buscará igualmente no trabalho independente, criativo e inovador o meio mais acertado e preferido de adequar-se à organização. A personalidade humana apresentada por Argyris é eminentemente ativa e encontra no trabalho um meio privilegiado de expressão. O trabalho de Maslow, tão influente entre cientistas comportamentais norte-americanos, hierarquiza necessidades humanas, e o trabalho aparece como meio de satisfazer as referidas necessidades desde as puramente biológicas, até as de auto-realização.

Finalmente, desde as manifestações pioneiras de G. Elton Mayo, até as mais recentes de desenvolvimento organizacional e *T. Groups*, a ênfase tem sido dada na adaptação, cooperação e integração, minimizando a importância de conflitos e tensões. Quando identificados são sempre vistos como disfuncionalidades temporárias e nunca essenciais, ou simplesmente como indicadores de dificuldades que, com toda certeza encontrarão solução, compatível com os objetivos da estrutura da organização. De qualquer maneira, a vertente psicossociológica, ou simplesmente psicológica da teoria e do comportamento organizacionais, não transcende igualmente os parâmetros do funcionalismo, deixando de lado questões embaraçosas, como a de lidar com o poder e a discriminação no interior das organizações, e absorvendo como dotados de objetividade científica, valores próprios da classe média de um certo grupo de países, como é o caso do trabalho, da motivação humana e do relacionamento entre indivíduos — organização, servindo-se da mediação do trabalho. Tal posição é que tem permitido que se critiquem as posições acadêmicas de seus autores, como não sendo mais do que a elaboração de racionalizações que justifiquem a manipulação de indivíduos em função de objetivos que lhe são, de fato, alheios. Fica igualmente manifesto que o universo de indagações que a vertente sociológica se propôs até o momento, não é confrontada nem mesmo questionada pelas contribuições oriundas da psicologia. As duas abordagens até o momento têm sido complementares no tratamento de uma realidade organizacional harmônica, estável, legítima e que se pretende objetiva.

5. ALTERNATIVAS À TEORIA E À PESQUISA ORGANIZACIONAIS

Face ao que foi exposto, tanto em relação ao embasamento sociológico da teoria organizacional, bem como, depois de verificar as principais linhas das contribuições vindas da psicologia social, caberia indagar que alternativas se apresentam ao desenvolvimento da disciplina.

Não há dúvida de que tópicos adicionais ao desenvolvimento da disciplina poderiam ser tomados do próprio quadro funcionalista e de outros do marxismo como visão alternativa. A possibilidade de se obterem contribuições alternativas a partir do funcionalismo, fundamenta-se na própria possibilidade de o funcionalismo poder ser tomado como esquema de análise social dotado de ambigüidade. Isto porque no seu esforço por transformar-se em doutrina dotada de objetividade científica, o funcionalismo indiscutivelmente atinge tons de neutralidade que permitem seja usado para analisar fenômenos diferentes daqueles que constituem o seu

corpo de doutrina. O fato não é incomum e o melhor exemplo clássico seria o da dialética hegeliana que em mãos de outros pensadores, e notadamente Marx, acabou por ser utilizada para gerar doutrina absolutamente estranha ao hegelianismo clássico.

As sugestões que a seguir faremos objetivam, de um lado, indicar rumos alternativos à teoria e à pesquisa organizacional, e também indicar a sociólogos e outros cientistas sociais o potencial contido nas organizações para um entendimento mais adequado da sociedade global.

Primeiramente cumpriria destacar que uma das razões que podem ser apresentadas para que se estudem organizações é o fato de constituírem microcosmos sociais. Desta maneira as organizações repetiriam em escala menor e de forma muito mais acessível ao pesquisador as características da sociedade global, tornando-se uma espécie de laboratório para o estudo da sociedade.

Esta visão é extraída da própria análise funcionalista que ao apresentar a sociedade como constituída de atores que desempenham papéis, transfere à organização as mesmas características. A organização contém papéis mais precisos e menos ambíguos do que os existentes na sociedade global, e os "conjuntos de papéis" (*rolesets*) nas organizações são menos complexos. Da mesma maneira que uma sociedade tem finalidades, as organizações são inclusive freqüentemente definidas como grupamentos voltados à consecução de determinados objetivos, com a vantagem de que os objetivos sociais são às vezes implícitos, ou dotados de maior ambigüidade, enquanto os objetivos organizacionais são necessariamente explícitos e menos ambíguos.

O fato de ser um microcosmo social fará com que encontremos na organização os grandes vetores de força, valores e polarizações que caracterizam a sociedade envolvente. Se o desenvolvimento da teoria em algumas ciências foi feito através do laboratório, a visão da organização como microcosmo social poderia muito bem permitir que a organização fosse o laboratório da sociedade.

Em segundo lugar as organizações podem ser objetos privilegiados para o estudo da estratificação social. O assunto já foi sugerido de certa forma por A. Stinchcombe³², ao propor que o sistema de estratificação social em sociedades industriais avançadas, onde organizações formais são encontradas com maior freqüência, seja visto não em função de classes e grupos, mas em função das posições ocupadas por indivíduos e em organizações. Tal esforço pressupõe que todas, ou pelo menos a maioria substancial dos membros de uma sociedade, tenham filiação organizacional. Além do mais, o argumento de que estratificação social é função de posição organizacional e não de outros fatores estratificadores, como renda e patrimônio, mais comumente utilizados, não deixa de constituir função viciada de pensamento. Na verdade, se continuarmos a levar em consideração o fato de que sociedades se estruturam predominantemente em função do nível de renda e do montante de bens dos seus membros, é plausível afirmar que os detentores de maior renda e patrimônio acabam inevitavelmente por ter acesso aos meios de ascensão organizacional, tais como educação formal, poder acio-

nário e mecanismos de influência e pressão. Os que possuem pequeno montante de renda, bens, educação, ações e possibilidades de influenciar ou exercer pressão ocuparão os níveis mais baixos das organizações.

Se levarmos em consideração o quadro esboçado, veremos que o estudo das organizações, no que diz respeito a estrutura sócio-ocupacional, e da mobilidade ascendente ou descendente, pode trazer muitas contribuições ao entendimento dos mesmos fenômenos e processos na sociedade global.

Em terceiro lugar, o conflito tem sido minimizado em sua importância, ignorado ou interpretado como parte de uma síndrome de mudança social. Se o conflito organizacional for aceito como, em princípio, irreduzível, porque integrante da própria sociedade, e se for entendido como manifestações de interesses, valores, posições de classe e de poder que são antagônicos, certamente o tema será muito mais fecundo do que tem sido até o momento. Tal visão de conflito permitiria a formulação de concepções e o direcionamento de pesquisas capazes de integrar o universo de discurso marxista, com sua visão conflitiva da sociedade.

Não há dúvida de que a literatura existente tem apontado mais a convergência fundamental de grupos e níveis em organizações, do que a oposição. Tal posição é claramente gratuita e nada impede que, pelo menos a nível de hipóteses a serem verificadas, acrescentemos o conflito essencial entre grupos no interior de organizações, como manifestação do conflito de classes da sociedade envolvente.

Em quarto lugar, o estudo de objetivos organizacionais poderia ser enriquecido pela consideração de grupos, setores e associações que venham intervir na reformulação dos objetivos. A literatura sobre objetivos organizacionais os tem tomado como fatos —, ou seja, os objetivos são legítimos na medida em que expressam a sociedade global e suas necessidades de ação. A partir daí existe alguma literatura onde se busca o entendimento do processo decisório em sua mecânica, da qual é exemplo principal o trabalho de Herbert Simon, James G. March e Richard Cyert. Embora o trabalho do "grupo de Carnegie" seja de grande importância para que se entenda o comportamento formal do tomador de decisões, ele detém-se ao nível do formalismo puro. Os modos e mecanismos do ator são abstratamente abordados, mas os motivos, valores, impulsos, crenças e interesses do decisor permanecem fora do formalismo do grupo. Desta maneira, a contribuição é bastante limitada: Se entendemos que organizações têm objetivos em função das quais recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de poder são mobilizados, é perfeitamente lícito pensar que grupos sociais tenham interesses em se apoderar destes recursos. O processo decisório organizacional, no aspecto de decisão sobre os objetivos organizacionais, enriquecer-se-á sobremaneira se analisado a partir desta visão ampliada. Sob este ponto de vista, organizações podem ser vistas como instrumentos de ação a fim de implementar decisões que refletem os interesses de certos setores da sociedade, e que venham privilegiar objetivos de grupos, que podem ser até estranhos à organização.

Em quinto lugar, organizações podem ser vistas como local privilegiado ao estudo de valores, na medida em

conflito

March
Simon

que estes são representados por atores que ocupam posições no interior de organizações. A literatura existente sobre organizações tem, de maneira geral, adotado o pressuposto de que valores são convergentes e de que os membros da organização partilham os mesmos valores. Tal foi o caso dos clássicos, hoje tantas vezes criticados, que estendiam a todos os membros da organização os valores do chamado *homo economicus*. Mas se tal concepção foi criticada por imediatista e ingênua, outras têm sido poupadas, embora cometam os mesmos deslizes e ingenuidade, imputando precipitadamente valores a número indevido de atores. Acredito que tal crítica seria perfeitamente cabível ao trabalho de Chris Argyris que baseia a oposição indivíduo-organização numa concepção da personalidade humana, adulta madura e equilibrada, que representa muitos dos valores vigentes entre a classe média da sociedade norte-americana. Ou talvez, nem mesmo isso, mas simplesmente expressa a auto-imagem idealizada daquele grupo que prefere ver-se aspirando à autonomia, às condições em que possa expressar sua criatividade, independência, etc.

As concepções de C. Argyris que tanta influência vêm exercendo na formulação de certos tópicos da teoria e do comportamento organizacionais, especialmente sobre a interface indivíduo-organização, acaba por pressupor que todos os membros da organização partilham de seus valores sobre o que deverá ser o adulto humano, bem como os objetivos que confira a sua vida e ações.

O mesmo viés está presente nos trabalhos de Douglas McGregor³³ e de Rensis Likert,³⁴ especialmente na adoção de uma visão positiva do "valor trabalho", como ocorre com McGregor.

Tais distorções resultam do fato de que se tem estendido a todo o universo organizacional valores dos grupos que ocupam a cúpula das organizações e que tradicionalmente estabelecem seus objetivos. Relativamente pouco tem sido desenvolvido em termos de pesquisa para aferir motivação e levantar os valores daqueles que ocupam posições hierarquicamente inferiores e que são a grande maioria dos membros das organizações. Não há dúvida de que o entendimento dos valores dos ocupantes de posições hegemônicas é importante à compreensão de organizações, mas certamente enriqueceremos o conhecimento se forem dedicados a mesma atenção e os mesmos esforços para o conhecimento de valores, crenças, e pressupostos, bem como de visão do mundo, dos ocupantes de posições inferiores. Será que os valores da cúpula repetir-se-iam nas bases? Se tal não ocorrer, isto permitiria que outras indagações fossem feitas sobre o funcionamento das organizações.

Finalmente, outro aspecto importante das organizações é o que poderia ser chamado de institucional. O termo é conhecido e foi recentemente retomado por Charles Perrow.³⁵

O precursor da análise institucional aplicada a organizações teria sido Selznick, não só em seu trabalho sobre a TVA, mas especialmente em seu posterior ensaio sobre liderança.³⁶ O que fica claro em Selznick é que entre grupos, associações, organizações e instituições há um contínuo crescente de estabilidade e permanência, obtida pela incorporação de valores, partilhados por número amplo de indivíduos, que desta maneira passam

a encontrar nas instituições ponto de sustentação e elemento que confere sentido e direcionamento a suas ações. Nesse universo, as organizações bem sucedidas seriam exatamente aquelas que lograssem institucionalizar-se.

Além do aspecto ressaltado por Selznick, e mais recentemente por Perrow, a análise organizacional beneficiar-se-ia ao incorporar análise institucional como elemento adicional ao entendimento da interface organização-meio-ambiente que até o momento tem-se restringido ao modelo sistêmico de realimentação (*feedback*).

Desta maneira, a análise institucional permitiria esclarecer as vinculações entre organizações e sociedades envolventes, bem como setores específicos de sociedade, e as maneiras pelas quais se processam as trocas entre organização e sociedade.

O modelo sistêmico com a ênfase na mudança adaptativa (*adaptive change*), como mecanismo exclusivo de troca entre organização e sociedade, é claramente limitado. A cooptação foi outro mecanismo, no caso desenvolvido por Selznick, mas o conflito, a confrontação e a coalizção são outros mecanismos de troca até o momento ignorados pela análise organizacional.

Esperamos que a análise das duas grandes vertentes alimentadoras do desenvolvimento da teoria e do comportamento organizacional, a saber, a sociologia e a psicologia social, bem como as críticas feitas e as alternativas que indicarmos sirvam para auxiliar na abertura de novas áreas à pesquisa e à reflexão teórica. ■

1 Bendix Reinhard, *Work and authority* Industry New York, John Wiley and Sons, 1956.

2 Tragtenberg, Maurício, *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Atica, 1975.

3 Marx, Karl. *Crítica da filosofia do direito de G.W.F. Hegel*. Lisboa, Editorial Presença, s.e. p. 70-1

4 Mouzelis, Nicos. *Organization and bureaucracy: an analysis of modern theories* Chicago, Aldine Publishing Company, 1969, p. 10.

5 Marx, Karl. op. cit. p. 69-70

6 Gouldner, Alvin. *Patterns of industrial bureaucracy*. New York, The Free Press, 1954.

7 Gouldner, Alvin. *Cosmopolitans and locals: toward an analysis of social roles*, *Administrative Science Quarterly*, p. 281-306, 444-480, 1957/58.

8 Gouldner, Alvin. *Studies in leadership*. New York, Harper and Row Publishers, 1950.

9 Gouldner, Alvin. *The coming crisis of western sociology*. New York, Basic Books, 1970.

10 Buckley, Walter. *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*. São Paulo, Editora Cultrix, 1970.

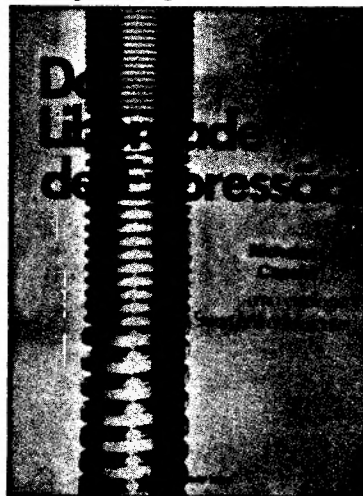
11 Parsons, Talcott. *Structure and process in modern societies*. New York, The Free Press, 1960. p. 17

12 Parsons. op. cit. p. 18.

- 13 Parsons. op. cit. p. 41
- 14 Parsons. op. cit. 45-6.
- 15 Parsons, op. cit. p. 22-3.
- 16 Buckley, Walter. op. cit. p. 52-4.
- 17 Gouldner, Alvin. op. cit. p. 251.
- 18 Buckley, Walter. op. cit. p. 81.
- 19 Buckley . op. cit. p. 92.
- 20 Buckley. op. cit. p. 92-3.
- 21 Veja Lorch, Jay. & Lawrence, P.R., *A empresa e o meio-ambiente*. Petrópolis, Editora Vozes, 1973.
- 22 Pfeffer, Jeffrey. Size and composition of boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 218-28. June 1972; e Size composition and function of hospital board of directors: a study of organization — environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, v. 18. p. 349-64, Sept. 1973.
- 23 Terrebery, Shirley. The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*. V. 12, p. 590-613. Mar. 1968.
- 24 David Silverman. The theory of organizations: a sociological frame work, New York, Basic Books, 1971. p. 40-1.
York, Basic Books, 1971. p. 40-1
- 25 Parsons, Talcott. *The social system*. New York, The Free Press, 1951. p. 486.
- 26 Parsons. op. cit. p. 486.
- 27 Veja Hall, R. H., Hass, J. E., & Johnson, H. J., Organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*. v. 32, n. 6, Dec. 1967; Hall, R. H. The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *American Journal of Sociology*. v. 69, n. 1, July. 1963.
- 28 Veja Pugh, D. S. et alii. The context of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 14. Marc. 1969; Pugh, D. S. et alii. Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, June 1968.
- 29 As obras principais incluiriam: Blau, Peter. & Schoenherr R. *The structure of organizations*. New York, Basic Books, 1971; Blau, Peter. *The organization of academic work*. New York, John Wiley and Sons, 1973; Heydebrand, Wolf. *Hospital bureaucracy*. New York, Dunnellen, 1973; Blau, Peter. The hierarchy of authority in organizations. *American Journal of Sociology*. v. 73, n. 4, Jan. 1968.
- 30 Veja Likert, Rensis. New patterns of management. New York, McGraw-Hill, 1961, do qual há tradução em português com o título *Novos padrões de administração*, São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1971; e *The human organization*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- 31 Likert, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1971.
- 32 Stinchcombe, Arthur. Social structure and organization. In March, James G. ed. *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally, 1965.
- 33 McGregor, Douglas. *The human side of the enterprises*. New York, McGraw-Hill, 1960.
- 34 Rensis Likert em seus dois livros, *New patterns of management* (1961) e *The human organization* (1967).
- 35 Perrow, Charles. *Complex organizations*. Glenview, Illinois, Scott and Foresman, 1972.
- 36 Selznick, P. *Leadership in administration*. New York, Harper, 1957.

ao organizar uma antologia sobre liberdade de expressão Nicholas Capaldi reuniu autores que jamais se cumprimentariam

Capaldi acha que ninguém pode ser imparcial sem permitir a liberdade de explorar, sistematizar e divulgar cada opinião. para ele, sem liberdade de expressão não pode haver discussão racional sobre ela própria ou seja lá o que for.



da liberdade de expressão
de Nicholas Capaldi
reúne textos de
Hitler,
Marcuse,
Robespierre
Robert Welch
fundador da John Birch Society
Stuart Mill
entre outros.

à venda nas livrarias

Pedidos para editora da FGV -
praia de botafogo, 188 -
cp 9052 - zc - 02

livrarias da FGV:
praia de botafogo, 188
av. graça aranha, 26 - lojas c e h -
Rio de Janeiro
av. nove de julho, 2029 - são paulo
superquadra sul 104 bloco a,
loja 11 - Brasília

**Editora da FGV -
livros para o desenvolvimento**