

A Influência do Modelo Weberiano de Burocracia na Escola Clássica, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental

The Influence of the Weberian Model of Bureaucracy in the Classical School, School of Human Relations and Behavioural Approach

Natália Pavanelo Pivetta(1); Simone Alves Pacheco de Campos(2); Flavia Luciane Scherer(3)

1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

E-mail: nataliappivetta@gmail.com

2 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

E-mail: simone.campos@ufsm.br

3 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.

E-mail: flaviascherer@globo.com

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 2, p. 90-117, Jul.-Dez., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Abril 15, 2018; Aprovado: Agosto 09, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2641>

Endereço correspondente / Correspondence address

Natália Pavanelo Pivetta

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Av. Roraima nº 1000, Caixa Postal 5082. Cidade

Universitária. Bairro Camobi

CEP 97105-900 – Santa Maria, RS, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui! / click here!](#)

Resumo

Um dos mais poderosos analistas da modernidade foi Max Weber, por meio de seus estudos a respeito da corporação burocrática moderna, o autor contribuiu de forma significativa para a teoria organizacional. Diante da importância deste teórico, este ensaio tem como objetivo analisar a influência do modelo weberiano de burocracia na Escola Clássica, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental. Para isso, neste estudo são tratados alguns aspectos do modelo weberiano, bem como suas características e a influência nas escolas selecionadas. A partir das análises do estudo, pode-se perceber que o modelo burocrático weberiano contribuiu para a teoria das organizações de forma ímpar. Por meio de sua percepção, Weber identificou algumas características da realidade que proporcionaram o desenvolvimento estrutural das organizações de hoje. A vista dos resultados apresentados ao decorrer do texto, considera-se relevante dar continuidade a este assunto, realizando-se futuras pesquisas a respeito da influência weberiana na Teoria Organizacional levando em consideração as escolas que não foram tratadas ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Racionalidade Burocrática, Escola Clássica, Relações Humanas, Abordagem Comportamental

Abstract

One of the most powerful analysts of modernity was Max Weber, through his studies of the modern bureaucratic corporation, the author contributed significantly to organizational theory. Given the importance of this theoretical, this essay aims to analyse the influence of the Weberian model of bureaucracy in the Classical School, School of Human Relations and Behavioural Approach. In this study, some aspects of the Weberian model are discussed, as well as their characteristics and influence in the selected schools. From the analysis of the study, we can see that the Weberian bureaucratic model contributed to the theory of organizations in an odd way. Through his perception, Weber identified some features of reality that provided the structural development of today's organizations. In view of the results presented throughout the text, it is considered relevant to continue this subject, and future research on Weberian influence in Organizational Theory taking into account the schools that were not treated throughout this work.

Keywords: Bureaucratic Rationality, Classical School, Human Relations, Behavioural Approach

1 Introdução

A teoria organizacional é uma disciplina importante tanto para os alunos quanto para os executivos das organizações (Colossi, 1978). Além de fornecer substancial quadro de referência teórica, acerca do comportamento organizacional, desde as escolas clássicas até a teoria de sistemas (Colossi, 1978), ela também, reflete e ajuda a construir uma prática organizacional (Marsden & Towley, 1999).

Desse modo, pode-se dizer que há uma vasta gama de estudos teóricos acerca das organizações. Embora se tenda a falar de uma genérica ‘teoria organizacional’, não existe apenas uma prática organizacional, há uma variedade de teorias e concepções teóricas que chamam a atenção para alguns aspectos e obscurecem outros (Marsden & Towley, 1999). Além disso, pode-se dizer que as teorias administrativas são dinâmicas e, mudam de acordo com a transição das formações socioeconômicas, representando os interesses de determinados setores da sociedade (Tragtenberg, 1974).

Assim, dentre os inúmeros teóricos organizacionais, dois dos mais poderosos analistas da modernidade foram Karl Marx e Max Weber (Marsden & Towley, 1999), este último foco do presente ensaio. Estes teóricos são importantes devido a maior parte dos estudos organizacionais terem sido desenvolvidos dentro e contra o seu legado (Marsden & Towley, 1999). Isto é explicado, visto que, a maior parte das teorias não se estabelece em sua própria legitimidade, “não são como explorações em que se planta uma bandeira quando se chega lá pela primeira vez” (Wolin, 1981 apud Marsden & Towley, 1999, p. 33), muitas das teorias “são em linguagem reveladora frequentemente empregada, ‘ataques’ à outra teoria” (Wolin, 1981 apud Marsden & Towley, 1999, p. 33).

Neste contexto, pode-se dizer que “as origens dos estudos organizacionais são direcionadas a Weber, sendo considerado um estudioso da corporação burocrática moderna como modelo da eficiência capitalista” (Marsden & Towley, 1999, p. 33). Salienta-se que o autor abre seus estudos para uma gama de temas e de possibilidades, o que faz com que este teórico seja considerado um clássico no sentido mais vigoroso da expressão (Quintaneiro, Barbosa, & Oliveira, 2003). Já que, clássicos “representam um convite à reflexão ou, num sentido bastante específico, ao pensamento autônomo quanto à sua interpretação” (Meneghetti, Guarido Filho, & Azevêdo, 2014, p. 697).

Diante do exposto, a complexidade e a abrangência da sociologia weberiana, faz com que se torne difícil a tarefa de sintetizar toda a riqueza teórica nela contida (Quintaneiro *et al.*, 2003). Neste sentido, o foco principal deste ensaio teórico é o modelo weberiano de burocracia, visto que foi “o ponto de partida para a maioria dos trabalhos teóricos e empíricos sobre as organizações” (Marsden & Towley, 1999, p. 38). Do mesmo modo, é difícil abranger todas as teorias organizacionais dentro deste estudo, assim, o ensaio possui como foco principal as Escolas Clássicas, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental.

Em vista disso, o objetivo deste ensaio é de analisar a influência do modelo weberiano de burocracia na Escola Clássica, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental, demonstrando como essas diferentes escolas e abordagens traduziram a teoria burocrática de Weber.

Para que este estudo seja apresentado, o presente ensaio teórico está dividido em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção são tratados alguns aspectos do modelo weberiano, mais especificamente, a racionalidade burocrática. Para tanto, recuperam-se diferentes aspectos que Weber discorre em sua obra, desde a evolução, as características até a influência do modelo burocrático nas organizações.

Em seguida, buscam-se analisar e comparar as ideias e conceitos que substanciam a Escola Clássica, representada por Taylor (1995) e Fayol (1994), a Escola de Relações Humanas, representada por Mayo, e, a Abordagem Comportamental, representada por Barnard (1971), tomando por base o enfoque de Max Weber, assuntos tratados nas segunda, terceira e quarta seções, respectivamente. Salienta-se que foram escolhidos os autores acima mencionados, em virtude do fato de o conteúdo apresentado pelas teorias dos agentes referidos contribuir de forma mais clara à compreensão da burocracia presente nas organizações.

Para tanto, buscou-se subsídios em trabalhos estudiosos críticos do conceito de burocracia, principalmente o de Mauricio Tragtenberg. Este autor apresenta uma abordagem crítica de burocracia aos estudos organizacionais essencialmente Weberiana e, propondo questionamentos acerca da possibilidade humana, principalmente com o avanço do sistema capitalista, de conter o avanço quase que inexorável do modelo burocrático (Faria & Meneguetti, 2011).

Deste modo, este autor difere substancialmente de outros estudiosos tais como Merton e Parsons que lançam um olhar gerencialista e gerenciável ao fenômeno burocrático (Shenhav, 2003). Ainda, Faria e Meneguetti (2011) apontam que, a amplitude crítica da análise feita por Tragtenberg em relação ao conceito de burocracia foi possível dado a uma longa trajetória de estudos e leituras dos textos originais de Weber, em alemão.

Por fim, encerra-se este ensaio com a retomada dos assuntos tratados ao longo do texto, buscando-se constituir um conjunto de conhecimentos e reflexões acerca da influência do modelo weberiano na teoria organizacional.

2 A Racionalidade Burocrática de Max Weber

Max Weber foi parte integrante da sociologia alemã, tornou-se doutor em Direito e desenvolveu sua produção intelectual entre 1889 e 1920. Por meio de sua jornada, Weber acabou desempenhando múltiplos interesses, dentre eles, o autor se preocupava em estudar os mecanismos do capitalismo, a bolsa de valores e as relações entre a ética

derivada das religiões e os sistemas econômicos. Além disso, foi um dos precursores da pesquisa empírica, desenvolvendo alguns trabalhos. Em uma de suas últimas pesquisas empíricas, o autor acabou transpondo sua preocupação com a ação ao seu esquema sociológico, definindo a Sociologia como a ciência da ação social. A partir daí, passou a analisar o mercado, as associações, as organizações e as relações sociais, que vão da competição às formas de dominação (Tragtenberg, 1974).

De modo geral Jaspers (1977) pontua que os interesses de Max Weber dirigem-se universalmente para aquilo que é específico do ocidente, aos motivos que levam ao rápido e fulminante desenvolvimento capitalista ocidental. Chega, assim, a concluir que um traço essencial do capitalismo é o racionalismo: o cálculo exato, a própria condição de calculável, e que, na sociedade ocidental existe de modo ilimitado. Em termos epistemológicos, sua obra deve ser entendida em um contexto no qual os debates científicos, em grande parte devido ao apogeu do positivismo, estavam centrados na caracterização das ciências da natureza e sua posterior diferenciação das ciências do espírito (históricas, sociais, culturais), bem como no questionamento em relação aos valores e a possibilidade da elaboração de leis que aplicáveis às ciências humanas (Moraes, Maestro Filho, & Dias, 2003).

Segundo Quintaneiro *et al.* (2003, p. 104), Weber acreditava que “a explicação sociológica busca compreender e interpretar o sentido, o desenvolvimento e os efeitos da conduta de um ou mais indivíduos referida a outro ou outros”. Ou seja, “Sociologia (no sentido aqui entendido desta palavra empregada com tantos significados diversos) uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social” (Weber, 2004, p. 3).

Desse modo, para poder compreender a ação social através do método científico, o sociólogo trabalha com uma elaboração limite, denominada de tipos puros ou ideias (Quintaneiro *et al.*, 2003). Estes tipos puros ou ideais são considerados um modelo de interpretação-investigação que auxilia o cientista na conduta de sua pesquisa em uma realidade complexa. Assim, enquanto tipo ideal, o agente durante a reprodução de suas ações pode desenvolver desde ações mais racionais, até ações irracionais. Porém, para que a ação tenha sentido é necessário que ela seja compreensível, ou sociologicamente explicável, e isso ocorre quanto mais racionais as ações forem (Quintaneiro *et al.*, 2003).

Neste contexto, em sua obra, Weber tenta compreender a sociedade, o sentido da ação social e de que forma isso impulsionou a racionalização da vida. À vista disso, Quintaneiro *et al.* (2003, p. 130) afirmam que “se quiséssemos caracterizar, em uma só ideia, a marca distintiva que Weber identifica nas sociedades ocidentais contemporâneas, esta seria de que o mundo tende inexoravelmente à racionalização em todas as esferas da vida social”.

Diante disso, “um dos meios através do qual a tendência à racionalização se atualiza nas sociedades ocidentais é através das organizações burocráticas” (Quintaneiro

et al., 2003, p. 131). Assim, pode-se dizer que as organizações burocráticas são todas as instituições, tenham elas fins ideais ou materiais, que se estruturam e atuam através do instrumento cada vez mais universal e eficaz de se exercer a dominação que é a burocracia (Quintaneiro *et al.*, 2003). Neste sentido, convém destacar que, a pretensão deste estudo não reside em proporcionar um amplo debate acerca da epistemologia weberiana, mas discutir quais as principais influências e norteadores presentes no conceito de burocracia em relação às escolas de gestão outrora referidas.

Ao contrário do sentido popular da palavra, em que burocracia normalmente está associada a processos lentos, acúmulos de papéis e formalismos em excesso, a burocracia weberiana tem como foco agilizar os processos e torná-los mais eficientes. Neste sentido, a burocracia enquanto tipo ideal pode organizar a dominação racional-legal por meio de uma incomparável superioridade técnica que acaba eliminando todos os elementos irracionais que fogem do cálculo (Quintaneiro *et al.*, 2003). Deste modo, salienta-se que a dominação racional-legal é “baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal)” (Weber, 2004, p. 141).

Assim, por não existir um conceito delimitado de burocracia dentro da literatura de Weber, pode-se explicar o tipo ideal weberiano de burocracia, elucidado pela exposição de características. De acordo com Weber (1971), a burocracia é regida por princípios de áreas de jurisdição fixas e oficiais, que são implementados por meio de leis e normas administrativas, organizados por meio de deveres, que são distribuídos por uma autoridade que possui qualificação necessária para exercer o cargo. Para que estes princípios sejam executados, existe uma cadeia hierárquica, de mando e subordinação, que está firmemente ordenada no sistema burocrático. O trabalho da administração de um cargo se baseia em documentos escritos preservados em sua forma original ou em esboço.

No que tange o colaborador, o sistema burocrático exige que o tipo ideal de funcionário seja aquele que:

Age em cooperação com outros, cujo ofício é separado de sua vida familiar e pessoal, regulamentado por mandatos e pela exigência de competência, conhecimento e perícia e que não pode usar dos bens do estado em proveito próprio ou apoiar-se deles (Quintaneiro *et al.*, 2003, p. 131).

Além disso, de acordo com Weber (1971), para que o trabalho seja executado de forma adequada a administração burocrática exige que a mão de obra seja especializada, pressupondo treinamento específico e completo, que irão garantir que os funcionários conheçam as regras gerais de trabalho e executem as tarefas em tempo hábil.

Para Weber (1971), as características da burocracia, resultam na posição interna e externa dos funcionários. Esta posição faz com que ocupação de um cargo se torne

uma profissão. Dessa maneira, a profissão do funcionário, alcançada por meio da posição ocupada faz com que o trabalhador desfrute de uma estima social específica em comparação com seus governados. Além disso, por meio desta posição social, o funcionário poderá usufruir de uma carreira estável, mais comum em organizações públicas do que privadas, de um salário fixo e de segurança na velhice, proporcionada pela aposentadoria. Devido a estas compensações econômicas e sociais, além de uma série de regras de disciplina, controle e subordinação proporcionados pelo sistema burocrático, Weber (1971, p. 242) diz que “o aparato burocrático funciona com mais firmeza do que qualquer escravização legal dos funcionários”. Visto que, doutrina, racionaliza e molda os indivíduos de acordo com as necessidades das organizações.

Posto isto, de acordo com Motta (1985), tais considerações a respeito das características da burocracia podem ser refletidas por meio de três aspectos principais: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. Isto quer dizer que “não há na burocracia qualquer autonomia individual ou social no que diz respeito à participação no processo administrativo”. Porém, “isto não quer dizer que não exista qualquer possibilidade de liberdade de ação” (Motta, 1985, p. 63), esta liberdade existe, mas de forma limitada. Isto explica a superioridade técnica mencionada por Weber (1971, p. 249), que diz que “a razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização”, visto que, um “mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção” (Weber, 1971, p. 249).

Segundo Weber (1971), quando a burocracia se estabelece plenamente, é uma das estruturas sociais mais difíceis de se destruir, uma vez que, é um meio de transformar uma “ação comunitária” em “ação societária” racionalmente ordenada. Portanto, como um meio de socialização é um instrumento de poder para quem controla o aparato burocrático (Weber, 1971). Assim, um exemplo citado por Weber (1971) para explicar o funcionamento do sistema burocrático foi a experiência de Bismark.

Bismark colocou seus colegas ministeriais numa incondicional dependência burocrática eliminando todos os estadistas independentes. Ao se afastar, viu com surpresa que eles continuavam a dirigir seus departamentos sem preocupação e sem se abalarem, como se Bismark não tivesse sido o orientador e criador dessas criaturas, mas como se apenas alguma figura tivesse sido trocada na máquina burocrática (Weber, 1971, p. 266).

Conforme exposto, pode-se dizer que após o treinamento necessário, a burocracia racionaliza o indivíduo de tal maneira, que acaba limitando a liberdade e espontaneidade dos membros das organizações, também prejudica a iniciativa e

favorece o desenvolvimento de uma personalidade limitada (Motta, 1985), impessoal e individualista. Desse modo, “a racionalização trabalha eliminando dos negócios aqueles elementos humanos e emocionais que escapam ao cálculo” (Marsden & Towley, 1999, p. 36).

Neste contexto, o sistema burocrático está presente em todos os âmbitos sociais. Segundo Weber (1971), a burocratização de todo domínio promove o desenvolvimento de uma “objetividade racional” e do tipo de personalidade do perito profissional. Sendo assim, Max Weber (1971, p. 277) afirma que as instituições educacionais, “são dominadas e influenciadas pela necessidade de tipo de educação que produz um sistema de exames especiais”. Como consequência, este sistema acaba dividindo a sociedade nos que executam e nos que planejam. O autor ainda complementa, que os exames especiais “significam ou parecem significar uma “seleção” dos que se qualificam, de todas as camadas sociais” (Weber, 1971, p. 278). Assim, “a posição de poder de uma burocracia plenamente desenvolvida é sempre predominante” (Weber, 1971, p. 269), uma vez que, começa desde cedo o sistema de racionalização dos indivíduos.

Neste cenário, a burocratização do capitalismo, com sua exigência de técnicos e funcionários bem preparados e especializados, generalizou o sistema de exames por todo o mundo, além de ter estimulado o prestígio social dos títulos educativos, adquiridos através desses exames com foco de obter uma vantagem econômica (Weber, 1971). Em função disso, “quando ouvimos, de todos os lados, a exigência de uma adoção de currículos regulares e exames especiais, a razão disso é, decerto, não uma “sede de educação” surgida subitamente, mas o desejo de restringir a oferta dessas posições” (Weber, 1971, p. 278). Logo, pode-se dizer que “as sociedades modernas caminham no sentido de uma crescente racionalidade e burocratização também em suas formas de conhecimento” (Quintaneiro *et al.*, 2003, p. 132).

Apesar de sólido, o sistema burocrático demorou anos até ser implementado de forma plena e “durante o seu progresso, a organização burocrática teve de superar os obstáculos essencialmente negativos que obstruíram o processo de nivelamento necessário à burocracia” (Weber, 1971, p. 281). Apesar disso, “o avanço da estrutura burocrática baseou-se na superioridade técnica” (Weber, 1971, p. 264), ou seja, ao decorrer do tempo, conseguiu se ajustar as necessidades existentes. Fazendo então, com que a sociedade se tornasse uma estrutura social conduzida por um aparelho hierarquicamente organizado (Motta, 1985). Desse modo, “o Estado moderno e o capitalismo fizeram prevalecer a burocracia”, permeando gradativamente todas as instituições sociais, sendo administradas cada vez mais segundo regras impessoais e racionais, que têm a eficiência máxima como objetivo primordial (Motta, 1985, p. 31).

Fortalecendo este ponto de vista, Tragtenberg (1974, p. 21) discorre que “a administração, enquanto organização formal burocrática, realiza-se plenamente no Estado, antecedendo de séculos ao seu surgimento na área da empresa privada”. Em vista disso, o autor defende que o segredo da burocracia enquanto modelo explicativo

da empresa capitalista, deu-se primeiro como uma forma de dominação burocrático-patrimonial, em que o Estado exercia poder e constituía a própria classe dominante diante da sociedade. Após as alterações nas condições de produção, passou a prevalecer a burocracia funcional da indústria moderna (Tragtenberg, 1971).

Reforçando esta afirmação, Quintaneiro *et al.* (2003) dissertam que embora as configurações burocráticas sejam antigas, tendo existido no Egito e na China antigos, e seja também desse modo que se organize a Igreja Romana, essa é por excelência a forma do Estado moderno que assim expressa a racionalização da dominação política por parte dos grupos que controlam. Assim, “esse controle relaciona-se em seu exercício com os objetivos a que a organização se propõe, bem como com as camadas a ser controladas” (Motta, 1985, p. 47).

Por fim, é importante ressaltar que Weber se preocupava com as características, com o crescimento e com as consequências da dominação burocrática, sendo estas as razões substanciais que fizeram com que o teórico estudasse e refletisse a respeito do tema. Assim, ao estudar burocracia, Weber:

Procurou mostrar as causas e as formas como as organizações estavam sendo administradas por regras cada vez mais impessoais e racionais; procurou mostrar, ainda, que a empresa moderna os meios de produção estão separados do produtor; que a divisão do trabalho obedece a esquemas deliberadamente planejados; que o trabalho é uma vocação assegurada de forma disciplinada; que a liberdade e espontaneidade dos indivíduos ficam cada vez mais limitadas (Faria, 1983).

Portanto, sendo racional, a burocracia, “acaba sendo rigorosamente a mais irracional” (Motta, 1985, p. 32). Visto que, acaba restringindo a liberdade, iniciativa e espontaneidade dos membros das organizações, fazendo com que os indivíduos acabem desenvolvendo uma personalidade limitada (Motta, 1985).

3 A Influência Weberiana à Escola Clássica

Segundo Tragtenberg (1974), o aumento da dimensão da empresa no período da Segunda Revolução Industrial, além de ocasionar uma mutação, em que as teorias sociais de caráter totalizador e global cedem lugar às teorias de Taylor e Fayol implicou também no plano da estrutura da empresa. Desse modo, o crescimento da dimensão da empresa separou as funções de direção das funções de execução. Deu-se assim, a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios. Então, no período entre 1880/90, nos Estados Unidos da América, instalou-se a produção em massa, o número de assalariados aumentou, e foi necessário evitar o desperdício e economizar a mão-de-obra.

Neste cenário, Taylor, “oriundo de uma família de quakers¹, foi educado na observação estrita do trabalho, disciplina e poupança” (Tragtenberg, 1974, p. 73), sua educação tinha como foco evitar a frivolidade mundana, e com isso, acabou convertendo seu trabalho em uma autêntica vocação (Tragtenberg, 1974). Assim, “iniciou sua vida profissional como operário da Midval Steel Co., passando a capataz, contramestre, chefe de oficina, daí a engenheiro” (Tragtenberg, 1974, p. 73). A partir de sua experiência desenvolveu o livro *Princípios da Administração Científica*, que tinha como foco os sistemas de organização eficiente.

Neste contexto, as primeiras páginas da obra de Taylor (1995) são dedicadas a explicação a respeito da falta de eficiência nacional, exigindo um meio de evitar desperdícios por intermédio de pessoas competentes que executassem o trabalho de forma eficiente. Assim, para Taylor (1995), a importância dos sistemas de organização derivavam do fato de que eram o futuro de uma sociedade produtora e eficiente.

Apoiado nesta visão, o objetivo do estudo de Taylor (1995) foi de indicar, por meio de uma série de exemplos, a enorme perda que o país vinha sofrendo com a ineficiência em quase todos os atos diários, convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência estava antes na administração do que na procura do homem excepcional ou extraordinário, e, provar que a melhor administração é a verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição.

Em busca de atingir seus objetivos de estudo, Taylor tinha como foco os sistemas de administração. Assim, o autor acreditava que a principal finalidade dos sistemas de administração deveria “ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (Taylor 1995, p. 24). Sendo assim, segundo o autor, o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado só poderia existir como resultado do máximo de produção. Para que isto acontecesse, o objetivo de ambos deveria “ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa” (Taylor, 1995, p. 26).

Com isso, Taylor propôs a racionalização do trabalho, que nada mais era que realizar a divisão das tarefas, fazendo com que a direção planejasse o que deveria ser feito e o funcionário apenas executasse as tarefas conforme as ordens da direção. Esta divisão das tarefas tinha como foco a diminuição da fadiga, assim o funcionário poderia produzir mais e gerar mais lucro para a organização. Porém, o autor partiu de um ponto de vista segundo o qual o interesse dos trabalhadores era o mesmo da administração, desconhecendo as tensões entre a personalidade e a estrutura da organização formal (Tragtenberg, 1974).

Para que o máximo de prosperidade acontecesse, Taylor (1995) desenvolveu quatro elementos que constituem a essência da administração científica: o planejamento, a preparação, o controle e a execução. Com relação ao primeiro deles, o planejamento é

1 “filosofia religiosa de vida com o mais intenso desenvolvimento da mentalidade comercial” (Weber, M. A ética protestante e o espírito capitalista. Ed. Pioneira, p. 26, 1967 apud Tragtenberg, 1974, p. 73).

desenvolvido pela direção e não pelo operário, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho. O segundo elemento é a preparação, que consiste na seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos trabalhadores. O terceiro elemento é o controle, em que se apoia na constante ajuda e vigilância da direção, que pagará bonificações pelo trabalho realizado. E, por último, o quarto elemento é a execução, que se baseia na divisão equitativa do trabalho e responsabilidades entre operários e a direção.

Com base nesses elementos, os principais resultados seriam: a “substituição do critério individual do operário por uma ciência”; a “seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se por acaso”; e, haveria a “cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário” (Taylor, 1995, p. 84).

Conforme observado, os elementos que constituem a essência da administração científica representam aparelhos burocráticos para o bom funcionamento da organização. Conforme Tragtenberg (1974, p. 76) disserta, “Taylor define a burocracia como emergente das condições técnicas de trabalho, pela separação entre as funções de execução e planejamento, predominando a organização sobre o homem, acentuando como fator motivacional único, o monetário”. Este modo de produção faz com que o trabalhador deixe de pensar e só execute o que for ordenado. Corroborando com isto, Taylor (1995, p. 41) discorre que “a fixação de normas, leis e fórmulas, que substituem a orientação pessoal empírica do trabalhador e que só podem ser realmente usadas depois de terem sido sistematicamente verificadas”.

Além disso, Taylor (1995) ainda afirma que a mudança de administração empírica para administração científica envolve a completa transformação na atitude mental de todos os homens com relação ao seu trabalho. Essa mudança ocorre após um certo tempo e com várias demonstrações concretas do serviço para que os funcionários aprendam. Assim, será esclarecido a “cada homem a respeito da grande vantagem que a eles adviria, cooperando espontaneamente com a administração” (Taylor, 1995, p. 76).

Ao decorrer de sua obra, uma das formas encontradas para promover a eficiência organizacional, foi mediante o estudo dos tempos e movimentos, em que Taylor propõe a racionalização do trabalho. Por meio de sua pesquisa, o autor verificou que o trabalho deveria ser cronometrado, analisado, estudado cientificamente e, então, seria definido uma metodologia a ser seguida pelos operários com a padronização do método e das ferramentas (Taylor, 1995).

Assim, “o estudo do tempo, a cronometragem definem-se como pedra angular de seu sistema” de racionalização burocrática do trabalho (Tragtenberg, 1974, p. 73). Visto que, cada operação seria decomposta em tempos elementares e auxiliado pelo

cronômetro, Taylor determinaria “o tempo médio para cada elemento de base do trabalho, agregando os tempos elementares e mortos, para conseguir o tempo total do trabalho, com a finalidade messiânica de evitar o maior dos pecados - a perda de tempo” (Tragtenberg, 1974, p. 74).

Desse modo, a maior finalidade deste sistema seria educativa, por meio do treinamento e especialização dos trabalhadores, corroborando assim, com o modelo burocrático weberiano. Para introduzir esse sistema, “Taylor promove uma cruzada contra as “ideias falsas”, o empirismo, preconizando a prioridade do sistema sobre o indivíduo, criticando, em nível *quaker*, o pecado da idolatria” (Tragtenberg, 1974, p. 74).

Por fim, em seu livro, Taylor discorre que acreditava que a administração científica seria adotada para obter, em primeiro lugar, “a eficiência do patrão e do operário e depois uma razoável divisão de lucros de seus esforços comuns, porque a administração científica visa servir às três partes aludidas”. O autor ainda afirmava que “durante algum tempo, ambas as partes resistirão ao progresso”, mas, “finalmente, o povo, graças ao estabelecimento que for tendo, fará com que ambos aceitem a nova ordem de coisas” (Taylor, 1995, p. 100).

Assim, o messianismo administrativo de Taylor parte da função providencial do empresário, que existe para satisfazer os interesses gerais da sociedade e o particular do consumidor, com isso, acaba motivando a coletividade ao aproveitamento intensivo de suas riquezas, racionalizando sua conduta e sua vida diária (Tragtenberg, 1974). A partir do exposto, a obra de Taylor (1995) possui características da racionalidade burocrática de Weber (1971) que acabam propiciando um ambiente adequado ao sistema organizacional eficiente almejado pelo autor. Com base no modelo burocrático weberiano, “as consequências previstas são a previsibilidade do desempenho dos participantes”, alcançando então, o objetivo do modelo, que é a busca da máxima eficiência (Motta, 1985, p. 71).

Do mesmo modo que Taylor (1995), Fayol (1994) defendia a tese segundo a qual o homem deveria ficar restrito ao seu papel, na estrutura ocupacional parcelada (Tragtenberg, 1974, p. 77). Sendo assim, “convencido da necessidade de organizar o pessoal das grandes empresas de modo racional, dedicou-se desde a juventude ao estudo dessa matéria, chegando a criar a doutrina que leva o seu nome” (Fayol, 1994, p. 9). Desse modo, o fayolismo tinha como objetivo facilitar a gerencia de empresas de qualquer índole, já que, segundo Fayol (1994), a administração não era um privilégio nem do chefe nem dos diretores da empresa, mas era uma função que se repartia “entre a cabeça e os membros do corpo social” (Fayol, 1994, p. 9).

Para delinear seu pensamento, Fayol desenvolveu os ‘Princípios Gerais de Administração’ que seriam condições para a saúde e funcionamento do corpo social da empresa. Em vista disso, os princípios definidos foram: a divisão do trabalho, a autoridade, a responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de

direção, a subordinação do interesse particular ao interesse geral, a remuneração pessoal, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade pessoal, a iniciativa e, a união do pessoal (Fayol, 1994). Desse modo, ao discorrer sobre os princípios o autor enfatiza a função exemplar do administrador, definido as linhas essenciais do burocratismo de organização formal (Tragtenberg, 1974).

Com relação as similaridades existentes entre os modelos de Taylor (1995) e Fayol (1994). A primeira delas é a remuneração, “taylor manifesta-se favorável a baixos salários, ou melhor, seu aumento deve ser dosado gradativamente” (Tragtenberg, 1974, p. 76). Do mesmo modo, Fayol “continua a tradição *quaker* de Taylor - não pecar por excesso” (Tragtenberg, 1974, p. 78). A segunda similaridade é “o papel conferido à disciplina copiada dos modelos das estruturas militares” (Tragtenberg, 1974, p. 78). Por último, os modelos administrativos Taylor-Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, onde o parcelamento de tarefas é a mola do sistema, daí a importância nesse sistema que o operário saiba muito a respeito de pouca coisa (Tragtenberg, 1974).

A partir do exposto, “o esquema Taylor-Fayol aparece como um processo de impessoalização, definido pelo enunciado de tarefas e especialização das mesmas: as pessoas se alienam nos seus papéis”, característica presente no sistema burocrático (Tragtenberg, 1974, p. 79). Desse modo, “a decisão burocrática é absolutamente monocrática, só há um fluxo de comunicação”, além disso, “o empregado adota os mitos da corporação, que constitui uma atribuição de status e ao mesmo tempo cria-se um jargão administrativo esotérico” (Tragtenberg, 1974, p. 79). Com isso, opera-se uma racionalidade em nível modelo, em que as operações de decomposição e análise, criam um sistema de coordenação de funções, no qual emerge uma estrutura altamente formal, com comando centralizado, fundado numa racionalidade burocrática, baseada na racionalização das tarefas, simplificação e intensificação do trabalho (Tragtenberg, 1974).

Portanto, em linhas históricas, com a passagem da máquina a vapor à eletricidade, os autores tiveram como ponto de partida “um método de trabalho adequado a uma civilização em fase acumulativa de escassez e a procura de rendimento máximo” (Tragtenberg, 1974, p. 88). Com a finalidade de obter o lucro máximo, as empresas capitalistas procuraram “organizar de modo racional o trabalho e a produção, necessitando, para tanto, garantir-se contra as irracionalidades dos afetos e das tradições que perturbam a calculabilidade indispensável ao seu desenvolvimento” (Quintaneiro *et al.*, 2003, p. 132). Com isso, “os indivíduos tenderiam, igualmente, a se tornar mais racionais em suas ações” (Quintaneiro *et al.*, 2003, p. 132). Isso teria facilitado a aceitação da implementação da racionalidade burocrática nas organizações, conforme Weber (1971, p. 247) disserta, “no estado moderno, a crescente exigência à administração baseia-se na crescente complexidade da civilização e no impulso no sentido da burocratização”.

4 A Influência Weberiana à Escola de Relações Humanas

No que tange à classificação ‘escola das relações humanas’, compartilha-se, no presente ensaio, do entendimento de Tragtenberg (2005) que define esta como a prática empresarial e gerencial popularizada nos anos 1920 e 1930, como uma resposta patronal ao desenvolvimento capitalista, centrado em dois aspectos fundamentais: influência sobre a produção e resposta ao movimento sindicalista estadunidense. Aktouf (2001) inclusive enfatiza que, apesar do *slogan* humanista, tal movimento teórico prático não abandona as raízes mecanicistas impostas pelo taylorismo.

De acordo com Tragtenberg (1974, p. 80) “a evolução do trabalho especializado, como situação transitória entre o sistema profissional e o sistema técnico, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção, mais do que a habilidade profissional”, inauguraram a era pós-industrial. Neste sentido, essas mudanças das condições trabalhistas fizeram com que houvesse uma modificação dos modelos administrativos.

Deste modo, “os representantes da escola clássica viabilizaram a primeira fase do capitalismo monopolista, mas suas tentativas de obter, através da força, a harmonia nas relações trabalhistas se mostraram bastante limitadas” (Paula, 2002). O foco supostamente insensível do taylorismo sobre resultados de produtividade mensuráveis com métodos monetários de motivação, aliados à bifurcação da concepção e execução de tarefas produtivas, fez com que gerasse uma oposição generalizada (Bruce & Nyland, 2011). Portanto, “a Escola de Relações Humanas foi percebida como uma alternativa viável”, pois “apelou diretamente às preocupações dos gerentes de como acalmar os trabalhadores” (Bruce & Nyland, 2011), respondendo intelectualmente as falhas da escola clássica, dando continuidade a harmonia administrativa (Paula, 2002).

À vista disso, “a elevação do nível de cultura e o abandono do nível taylorista que separa radicalmente no trabalho, concepção de execução” (Tragtenberg, 1974, p. 80), foram fatores que permitiram maior utilização da mão-de-obra. Neste sentido, “passando a sociedade norte-americana da fase inicial de subconsumo e acumulação para a fase da abundância e alta produtividade, resolvidos os problemas econômicos mais imediatos, têm lugar, na empresa, os problemas humanos que começam a ser atendidos” (Tragtenberg, 1974, p. 80), é nessa fase que se dá o surgimento da Escola das Relações Humanas com Elton Mayo, que irá se caracterizar pelo predomínio da comunicação, característica esta que ganhará maior destaque com Chester Barnard na Abordagem Comportamental (Tragtenberg, 1974).

Deste modo, no que tange o maior expoente da Escola de Relações Humanas, Elton Mayo foi um cientista social que ocupou o cargo de professor de pesquisa industrial da Universidade de Harvard (Colossi, 1978). É considerado o fundador da Escola de Relações Humanas, pois suas descobertas em conjunto com seus

colaboradores realizadas na Western Electric em Hawthorne foram consideradas um marco para a aplicação das ciências sociais em problemas organizacionais (Colossi, 1978). Assim, “as experiências de Hawthorne representam um dos exemplos mais dramáticos e bem conhecidos da intrincada relação entre as práticas de gestão e a reformulação da teoria das organizações” (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 65). Neste sentido, por existir um debate considerável sobre o que realmente aconteceu nos estudos de Hawthorne, existem duas interpretações que merecem atenção: uma interpretação popular e outra revisionista.

Com relação a interpretação popular de Hawthorne, o conto é o seguinte: nas décadas de 1920 e 1930, Mayo e seus associados realizaram uma série de experimentos na fábrica da Western Electric Company. Os pesquisadores estavam interessados em saber qual o impacto das condições físicas sobre a produtividade, como resultado os pesquisadores constataram que a produtividade aumentou independentemente das condições físicas. Neste sentido, a explicação para essa descoberta ficou conhecida como “efeito Hawthorne”, que é o processo sociopsicológico pelo qual o comportamento é alterado e ajustado devido à presença e o relacionamento com os outros. Portanto, na interpretação popular, a produtividade melhorada durante as várias experiências foi atribuída a interação entre pesquisadores e trabalhadores (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Já a interpretação revisionista, tende a se concentrar nos esforços de outros pesquisadores, nas fases da pesquisa e na ausência do “efeito Hawthorne”. De acordo com essa interpretação, os estudos de Hawthorne podem ser divididos em três fases. A primeira fase foi iniciada em 1923 quando Charles Snow conduziu estudos em relação ao impacto direto da iluminação na produtividade. Durante as experiências, o nível geral de produtividade pareceu aumentar, assim, esse resultado foi atribuído ao papel de supervisão desempenhado pelos pesquisadores (Roethlisberger & Dickson, 1939).

A segunda fase, foi realizada em 1927 e consistiu no estudo de Montadores de Relê. Foram escolhidas seis mulheres segregadas do resto do local de trabalho, elas eram responsáveis pela montagem de relês elétricos sob um conjunto de condições únicas. Nas interpretações populares, a comunicação, a atenção e a observação tiveram maior peso, porém os pesquisadores ainda não estavam satisfeitos com os resultados da pesquisa (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Assim, na terceira e última fase da pesquisa foram realizados os experimentos da Sala de Observação da Fiação Bancária. Esses experimentos foram iniciados em 1931 e utilizaram métodos de pesquisa mais sofisticados, com foco principal na dinâmica de pequenos grupos. Como resultado obtido, foi constatado que a produção dos trabalhadores foram determinados por padrões informais estabelecidos pelo grupo, esse padrão refletiu em um impacto maior do que as normas organizacionais (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Em razão das conclusões do estudo, foi possível “comprovar que o comportamento dos empregados, está condicionado a normas e padrões sociais, isto é, do grupo”. Assim, “sobre estas normas as pessoas são avaliadas e, têm em primeiro lugar, necessidades de reconhecimento e aprovação social, contrapondo-se assim à concepção econômica do homem na Escola Clássica”, em que é motivado e incentivado por estímulos salariais e econômicos (Colossi, 1978, p. 52).

Deste modo, ao contrário de Taylor que via a restrição da produção como resultado da formação de grupos informais, aconselhando os gerentes a separarem os trabalhadores. Mayo, por meio dos Estudos de Hawthorne, propôs uma inversão dessa atitude, aconselhando que os gerentes poderiam ignorar o perigo dos grupos informais, pois estes grupos eram vistos como uma força potencialmente positiva na empresa (Roethlisberger & Dickson, 1939). Sendo assim, “o trabalho em equipe veio substituir a vigilância do administrador pela pressão dos colegas, tornando-se uma excelente estratégia para aumentar a produtividade” (Paula, 2002). Nessas pesquisas, foi descoberto o peso do “informal” nas organizações burocráticas e a necessidade de seu controle como recurso para dominar conflitos (Tragtenberg, 2005).

A escola das relações humanas busca, assim, respostas na manutenção de um aparato administrativo que garanta a estrutura de dominação manifeste o perfeito andamento da máquina capitalista gerencial. De acordo com Kalberg (2005) enquanto muitos previram o vácuo terrível e até um possível domínio do caos, Weber argumentou que um tipo qualitativamente novo da autoridade tinha cristalizado na era moderna. Tal tipo de autoridade foi denominada como “racional-legal” ou “burocrática”. A questão central, passa a ser, então, o por que as pessoas obedecem à autoridade? Segundo Weber, porque ao invés de um fato social, uma expressão de leis naturais ou a culminação inevitável de forças evolucionárias históricas, a autoridade significava nada mais do que a probabilidade empírica de que um determinado grupo de indivíduos (devido a vários motivos) orientar a sua ação social para dar direções ou comandos, e que outro determinado grupo de indivíduos (devido a vários motivos), orientar a sua ação social no sentido de obedecer a estas direções e comandos (Kalberg, 2010).

Dado o exposto, de acordo com Tragtenberg (1974, p. 82) “o esquema de Mayo não anula a burocracia como forma de dominação, a espontaneidade dos pequenos grupos encontra aí seus limites”. Deste modo, “Mayo partiu da análise de pequenos grupos segmentados do conjunto fabril, este isolado da sociedade industrial, valorizando o papel do consenso do pequeno grupo para produzir mais, minimizando o papel da autoridade na indústria”, fazendo com que haja um humanismo verbal na Escola de Relações Humanas, recorrendo a autoridade formal somente quando for necessário (Tragtenberg, 1974).

No que tange a autoridade formal na Escola de Relações Humanas, Mayo disserta que se tivesse uma elite capaz de realizar a análise dos elementos lógicos e irracionais

na sociedade, muitos dos problemas seriam praticamente reduzidos a nada (Mayo, 1965 apud Tragtenberg, 1974). Deste modo, de acordo com Tragtenberg (1974), Mayo vê a competição como um sistema de desintegração social na medida em que não leva à cooperação, foco do bem-estar social para Mayo. Assim, para que haja a cooperação cabe à elite dos administradores cumprir o seu papel. Deste modo, para Mayo, “o problema está representado de forma um tanto elitista e ideológica; isto é, os trabalhadores médios parecem possuir sentimentos e emoções que, de algum modo, ficam para trás das forças modernas da técnica e racionalização burocrática”. Por outro lado, o autor considerou os “gerentes mais racionais, lógicos e capazes para satisfazer as necessidades dos trabalhadores e obter a cooperação” (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 72).

Dessa forma, enquanto Taylor “apresentou aos gerentes o potencial de exercer o poder fisicamente sobre o corpo humano”, Mayo “ofereceu um meio mais sutil e eficiente de exercer esse poder mentalmente”, tornando assim, uma nova maneira de controlar os trabalhadores para aceitarem menos (Bruce & Nyland, 2011). Neste sentido, “o chefe autoritário é aconselhado a ser não diretivo”, a fim de acentuar a integração dos trabalhadores, privilegiando o conformismo (Tragtenberg, 2005, p. 27) e fazendo com que eles aceitem as diretrizes da administração (Tragtenberg, 1974).

Desta maneira, a lógica da eficiência da racionalidade taylorista é redefinida pela cooperação, sistemas de conselhos e promoção da integração, convertendo em racional os comportamentos irracionais dos indivíduos (Tragtenberg, 1974). Assim, a “harmonia administrativa iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação em evitar conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social” (Tragtenberg, 1974, p. 83).

Dado o exposto, a atitude do empregado em face do seu trabalho e a natureza do grupo do qual ele participava eram fatores decisivos da produtividade para Mayo (Tragtenberg, 1974). Assim, para que a produtividade seja realizada, “os processos organizacionais tornaram-se cada vez mais governados pela objetivação da racionalidade técnica à custa da ação intersubjetiva e comunicativa” (Bruce & Nyland, 2011), fazendo com que o comportamento e o desempenho dos funcionários se tornassem mais previsíveis e calculáveis (Towley, 1993 apud Bruce & Nyland, 2011). Para obter êxito na produtividade, Mayo verificou, em seus estudos, que haviam dois níveis em que as inter-relações em uma equipe aconteciam: “as relações condicionadas pela organização técnica da produção e as relações que constituem a organização social da empresa” (Tragtenberg, 2005, p. 30).

Assim, a Escola de Relações Humanas procura dissimular a dominação através de discursos e práticas participativos, estimulando “os funcionários a uma “falsa consciência” de que são importantes no processo decisório organizacional, quando na verdade apenas endossam decisões que já foram tomadas” (Paula, 2002). Deste modo, “parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem

valor formativo, mas deixe a cargo da empresa e a seus conselheiros agir sobre os que processam a informação” (Tragtenberg, 2005, p. 28). Portanto, as relações humanas agem sobre os indivíduos e grupos para provar neles atitudes que convêm a empresa, sendo que a principal preocupação da organização consiste em verificar a influência que os indivíduos exercem na produção (Tragtenberg, 2005).

Nesse sentido, convém acrescentar a contribuição de Baehr (2001). Este autor busca demonstrar que, originalmente, a metáfora consagrada por Weber como ‘Iron Cage of Bureaucrac’ é muito mais profunda que suas traduções sugerem: trata de uma forma intencional de *intencional* da burocracia, mais que uma gaiola, uma concha de aço. Ao passo que enquanto uma ‘gaiola de ferro’ sugere alguma sensação de aprisionamento do eu, a concha de aço refere-se a uma mudança profunda eu que metamorfose ou em um modo diferente de ser.

Com isso, em uma perspectiva humanística, o esquema de Mayo se fundamentava numa aproximação existencial (Hawthorne), a procura de uma compreensão dinâmica e global, valorização do informal, portanto da comunicação afetiva e simbólica levando a noção das dinâmicas de grupos, acentuando o papel da negociação e do compromisso, elaborando uma visão otimista do homem, uma pedagogia em nível grupal e uma ação que visava mais à “formação” do que à “seleção” (Tragtenberg, 1974).

Neste sentido, a Escola de Relações Humanas aparece como ideologia manipulatória que acentua a preferência pelo informal (Tragtenberg, 1974), dessa vez com o foco no “controle psicológico sobre os trabalhadores” (Bruce & Nyland, 2011). Assim, Mayo fez com que surgisse uma solução para as preocupações dos empresários com os conflitos trabalhistas e a viabilidade da ordem socioeconômica americana em meio à ameaça de recessão econômica, conflito industrial e ideologias políticas alternativas e conflitos de classe” (Bruce & Nyland, 2011).

Dessa forma, Elton Mayo, que “aparece como um profeta secular, que critica a validade dos métodos democráticos para solucionarem os problemas da sociedade industrial”, na medida em que a sociedade industrial burocratizada procura criar a cooperação forçada pela intervenção estatal (Tragtenberg, 1974, p. 81), nada mais faz do que dar continuidade ao sistema organizacional burocrático, fazendo com que a democracia e a participação no mercado de trabalho sejam extremamente restritas na Escola de Relações Humanas (Bruce & Nyland, 2011).

Deste modo, parece claro que a característica dominante do que se convencionou chamar de Escola das Relações Humanas nada mais é do que a repetição dos mesmos princípios de dominação sob outras faces. Corroborando ao exposto, Tragtenberg (1980, p.24) explica que “a característica predominante das relações humanas era o ‘agir sobre’, donde ‘a concorrência que opõe capital e trabalho, ou os trabalhadores entre si, é a cisão que Mayo combate”. É, pois, neste interim que o movimento das relações humanas cristaliza a tensão capital-trabalho, demarcando a derrota inexorável

do trabalhador que, agora seduzido por um discurso ‘psicológico’, ‘motivacional’, ‘participacionista’ encontra-se cada vez mais conformado à racionalidade burocrática, ultra regrada e ultra formalizada.

Neste sentido, Kalberg (2005) expõe que a administração burocrática, permeada por regras e leis, é a que se apresenta nas organizações/ instituições ocidentais atuais. Isso decorre do maior controle que se pode ter sobre o sistema, e as pessoas, quando há um elevado grau de burocratização nos procedimentos realizados. Posto deste modo, a escola das relações humanas, ao invés de admitir a maior participação, faz o justo oposto, encerrando os indivíduos na gaiola de ferro da burocracia humanizada, agora adepta da dinâmica de grupo e da pulverização dos psicólogos industriais, conforma e restringe, marcando o desencantamento com o mundo do trabalho.

É importante notar, pois, que, segundo, nos locais em que a administração foi completamente burocratizada, o sistema de dominação resultante é praticamente indestrutível (Kalberg, 2005). Ou seja, uma vez estabelecida, a burocracia é uma das estruturas sociais mais difíceis de destruir, tornando-se o meio de transformar a ação social em ação racionalmente organizada. Portanto, como um instrumento de organizar racionalmente as relações de autoridade, a burocracia foi e é um instrumento de poder de primeira ordem para quem controla o aparato burocrático. Imbricada no movimento das relações humanas, ela ganha ares de romantismo sob a face do patrão preocupado, da empresa humanizada, contudo, ainda trata-se da mesma dominação racional-legal tratada por Weber.

Por fim, a partir do que foi exposto ao longo do texto, pode-se perceber que “as teorias administrativas nascem predestinadas a garantir a produtividade das organizações” (Paula, 2002). Neste sentido, ao decorrer do tempo a burocracia se reinventou e sofisticou seus mecanismos de controle, fazendo com que suas tentativas de harmonização entre capital e trabalho se tornassem cada vez mais disfarçadas, reduzindo as possibilidades de emancipação humana na esfera das organizações (Paula, 2002), razão essa com que faz que o modelo de Elton Mayo, que pregava o controle por meio da manipulação, apresente tantas semelhanças com a racionalidade burocrática de Weber.

5 A Influência Weberiana à Abordagem Comportamentalista

De acordo com Perrow (1986, p. 64) “ao longo da década de 1930, a agitação social tinha sido elevada, e a legitimidade das organizações estabelecidas estava sendo questionada”. Assim, as ideologias radicais eram fortes e muitas vezes possuíam reação da classe trabalhadora. Era necessário, então, uma nova teoria que não respondesse a esta situação com um modelo autoritário, já que em um contexto de tantas agitações, não seria apropriado (Perrow, 1986).

Assim, segundo Perrow (1986) o modelo de burocracia weberiano teria sido adequado, mas não foi utilizado por não ter sido traduzido do alemão até a década de 1930. Com relação as teorias vigentes, elas já não eram mais apropriadas, visto que, a teoria clássica não era adequada como uma teoria organizacional, e as ideias de Elton Mayo eram bastante abrangentes, oferecendo “uma ordem medieval no meio de uma civilização industrial em rápida mutação e expansão” (Perrow, 1986, p. 63). Neste sentido, de acordo com Perrow (1986, p. 63) “partes da teoria da gestão de Mayo e da clássica poderiam ser usadas, é claro, mas não havia uma teoria unificada coerente para abranger a nova visão das organizações”.

Neste contexto, em favor de uma nova configuração da teoria administrativa (Colossi, 1978) e, visto que, quase nada se qualificava como uma teoria acadêmica organizacional nos Estados Unidos, Barnard começou a escrever “As Funções do Executivo” (Perrow, 1986). O autor inicia seu livro explicando que era uma falha vital não possuir uma teoria global para as organizações, e que todas as pessoas pertencem a mais de uma organização (Barnard, 1979).

À vista disso, “o modelo Barnardiano foi além das declarações piedosas que o trabalho e a administração deveriam cooperar e que a cooperação reduziria o conflito ou aumentaria a produtividade” (Perrow, 1986, p. 63). Barnard “foi o primeiro a insistir, finalmente, que as organizações, por sua própria natureza, são sistemas cooperativos e não podem deixar de ser assim” (Perrow, 1986, p. 63). Com isso, o propósito de sua obra foi de fornecer uma teoria global do comportamento cooperativo nas organizações formais (Barnard, 1979).

Para escrever seu livro, o autor utilizou de sua experiência. Barnard trabalhou a maior parte de sua carreira na prática da administração como executivo. Sua carreira começou no Departamento de Estatística da New Jersey Bell Telephone Company e culminou na presidência (Barnard, 1979). Segundo Perrow (1986), por ser um executivo cuidadoso, Barnard pode ter se sentido obrigado a examinar e classificar toda sua obra em detalhes minuciosos (Perrow, 1986).

Neste sentido, o autor começa explicando a respeito do indivíduo como sendo um membro de uma organização. De acordo com Barnard (1979, p. 47), “uma pessoa é considerada como individualização única de fatores físicos, biológicos e sociais, possuindo um grau limitado de poder de escolha”. Este poder de escolha é limitado, visto que, “encontrar uma razão, pela qual alguma coisa não possa ser feita, é um método comum de decidir o que deve ser feito” (Barnard, 1979, p. 44). Esta tentativa de limitação de escolha foi denominada de criar ou realizar um propósito. A partir deste detalhamento, Barnard (1979, p. 47) vê as pessoas “como participantes em sistemas cooperativos específicos”, consideradas como fases de cooperação.

Assim, pode-se dizer, que a cooperação se origina da necessidade individual de atingir propósitos para os quais o indivíduo é biologicamente inapto. Com a sequência

da cooperação de outros indivíduos começa um sistema cambiante, formado pela inter-relação de elementos biológicos, psicológicos e sociais. Para sobreviver neste sistema, o executivo deve presidir e adaptar, em cada caso, o processo que relaciona o sistema cooperativo com o ambiente que promove a satisfação individual (Barnard, 1979).

O conceito de cooperação leva Barnard a discutir a respeito da definição de organização. Para ele, a organização formal é “um sistema de atividades e forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (Barnard, 1979, p. 94). Desse modo, já que “a sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio de tipo complexo” (Barnard, 1979, p. 38), a cooperação é essencial para a organização. Para que isso ocorra, as funções do executivo consistem no “processo pelo qual esse ajustamento se realiza” (Barnard, 1979, p. 38).

Além do conceito de organização formal, Barnard ainda traz o conceito de organização informal “por organização informal, considero o agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas” (Barnard, 1979, p. 129). Assim, “a associação informal é antes, uma condição que precede necessariamente a organização formal” (Barnard, 1979, p. 130). Neste sentido, na visão barnardiana, as organizações informais eram “necessárias ao funcionamento da organização formal como meio de comunicação, de coesão e de proteção da integridade do indivíduo” (Perrow, 1986, p. 72). Apesar disso, o autor “negligenciou completamente a possibilidade de aspectos negativos das relações informais” (Perrow, 1986, p. 72).

Ao contrário de Barnard, Weber e outros teóricos da escola clássica, estavam conscientes das relações informais nas organizações e dos seus aspectos negativos, porém eles percebiam que os problemas poderiam ser superados por meio do controle total. Já Barnard, negligenciou os aspectos negativos, pois para ele apenas a organização formal poderia ser racional, assim, o comportamento gerencial era principalmente racional e comportamento dos trabalhadores não-racional (Perrow, 1986).

Portanto, como era necessário para a sua ideologia que o grupo vencesse, ele definiu as organizações como “não pessoais”, ou seja, elas não consistiam em pessoas, coisas, ideias ou “situações sociais”, em vez disso, a organização consistia em “forças”. Estas forças eram “emitidas por pessoas, mas as próprias pessoas não eram, estritamente falando, membros da organização”, elas faziam “parte do ambiente da organização, parte do sistema cooperativo maior que inclui a organização” (Perrow, 1986).

Para Barnard (1979, p. 101) uma organização existe quando “há pessoas aptas a se comunicarem entre si que estão desejando contribuir com sua ação para realizarem um propósito comum”. Neste sentido, com relação ao primeiro elemento, Barnard (1979, p. 103) discorre que é “indispensável a disposição de pessoas em contribuir com esforços para o sistema cooperativo”. Para que esta cooperação ocorra é necessário incentivos para a satisfação dos empregados. Assim, do ponto de vista da organização a disposição para cooperar “é o efeito do conjunto de incentivos objetivos oferecidos e de ônus impostos” (Barnard, 1979, p. 104).

Assim, a disposição para cooperar não pode existir sem um objetivo de cooperação, tal objetivo é denominado de propósito de uma organização (Barnard, 1979). Neste sentido, todas as organizações possuem um propósito moral (Perrow, 1986). Para que este propósito incentive a atividade cooperativa, ele precisa ser aceito pelos membros da organização (Barnard, 1979). O propósito tem um significado subjetivo para cada pessoa, mas o executivo precisa que este propósito seja um propósito comum (Lodi, 1971). Para explicar o aceite pelo propósito em comum, Barnard (1979, p. 106) disserta que “cada participante de uma organização pode ser encarado como tendo uma dupla personalidade: uma personalidade de organização e outra, individual”.

Neste contexto, de acordo com Perrow (1986, p. 68), existe uma dualidade que permeia Barnard e Weber. Para Barnard “a organização é mais racional do que os indivíduos, porque a organização não é pessoal”, mas “algo que extrai do comportamento individual a lógica baseada em objetivos comuns e cooperação voluntária”. Para Weber a “organização é mais racional do que os indivíduos, porque a ordem é imposta aos membros por aqueles que controlam a organização”, sendo do interesse de quem está no comando. Desse modo, a dualidade que permeia Barnard é a da personalidade organizacional e a personalidade individual, a dualidade que permeia Weber é a do governante e do governado.

Com esse propósito organizacional, a cooperação poderá ser realizada. Assim, Barnard afirma que a cooperação é a essência das organizações, o autor ainda enfatiza “a cooperação quase à exclusão de coisas como conflito, coordenação imperativa e incentivos financeiros” (Perrow, 1986). No entanto, ao decorrer de sua fala, ele admitiu “que às vezes o fim da pessoa e os fins da organização não são os mesmos, ele confere que eles podem estar em oposição”, quando isso acontece, “a resposta é não comprar os adversários com incentivos de salários mais altos, nem ameaçá-los com perda de emprego, nem permitir que eles participem na mudança dos objetivos da organização”, é a doutrinação (Perrow, 1986, p. 69).

De acordo com Perrow (1986), essa explicação representa uma inconsistência do modelo barnardiano, pois “as organizações consistem em forças geradas por pessoas agindo em conjunto para alcançar objetivos comuns, mas verifica-se que os objetivos nem sempre são compartilhados ou comuns” (Perrow, 1986, p. 69). Assim,

Podemos dizer, então, que um propósito pode servir como um elemento de um sistema cooperativo apenas enquanto os participantes não percebem que há serias divergências, na sua forma de entender esse propósito como objetivo de cooperação. ... Por isso, um propósito objetivo, que pode servir como base de um sistema cooperativo, é aquele que os contribuintes acreditam ser o propósito da organização. Inculcar a crença na existência real de um propósito comum é uma função executiva essencial (Barnard, 1979, p. 106).

Portanto, “os líderes aparentemente estabeleceram os objetivos e então tentam se certificar de que eles são comumente mantidos” (Perrow, 1986, p. 69). Segundo Barnard (1979, p. 228) “a mais importante dificuldade inerente à operação dos sistemas cooperativos é a necessidade de doutrinação daqueles que se acham nos níveis mais baixos, em relação aos propósitos gerais e às decisões maiores”.

Com relação ao último elemento da organização, “a possibilidade de realizar um propósito em comum e a existência de pessoas cujos desejos podem construir motivos para contribuir para esse propósito”, se dá pelo processo da comunicação (Barnard, 1979, p.108). Apesar do método de comunicação se centralizar na linguagem oral e escrita, um aspecto importante é a “intuição observadora” (Barnard, 1979). Portanto, “um elemento realmente muito grande é a aptidão ou habilidade para entender sem palavras, não apenas a situação ou as condições, mas também a intenção” (Barnard, 1979, p. 108).

Assim, a sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio do sistema. Esse equilíbrio é primariamente interno, com relação a esses três elementos (disposição para cooperar, propósito e comunicação), e também, externo, com relação a efetividade cooperativa (atingir os propósitos da organização) e eficiência organizacional (de satisfazer as motivações individuais) (Barnard, 1979).

Além do que já foi exposto, Barnard dissertou a respeito de alguns elementos das organizações formais para contribuir com a cooperação dos indivíduos. O primeiro elemento mencionado foi a especialização, que possui relação com o local e o tempo de trabalho, com as pessoas que realizam o trabalho, com os objetos que são utilizados e com o processo utilizado (Barnard, 1979). Sistema bastante parecido com o que era mencionado na burocracia weberiana. Assim, o autor finaliza explicando que “organização” e “especialização” são sinônimos, portanto, “as finalidades da cooperação não podem ser alcançadas sem especialização” (Barnard, 1979, p. 147).

O segundo elemento mencionado foram os incentivos, que podem estimular a disposição das pessoas para cooperar (Barnard, 1979). Ou seja, cada indivíduo coopera para a organização (uma contribuição) e recebe alguma parte (um incentivo) (Perrow, 1986). De acordo com Perrow (1986), esta é uma das ideias que não cabe na visão cooperativa de Barnard, visto que, se as pessoas estão de acordo com o propósito da organização não precisariam necessariamente de incentivos, materiais ou não, para realizar as tarefas. Assim, este sistema corrobora com o modelo de Weber ou da escola clássica e não com um sistema cooperativo.

O terceiro elemento mencionado foi a autoridade, que de acordo com Barnard (1979, p. 169) é “a característica de uma comunicação (ordem) numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou “membro” da organização, como governando a ação com que ele contribui”, ou seja, “dirigindo ou determinando o que ele faz ou o que ele não deve fazer no que tange à organização”. De

acordo com Perrow (1986), esta é outra inconsistência de seu modelo de cooperação, visto que, se as organizações são cooperativas não haveria espaço para autoridade, que inclua imposição de regras e coerção como aspectos importantes. Desse modo, o próprio Barnard “cita Roberto Michels, um amigo de Max Weber, no sentido de que mesmo quando a autoridade se baseia na força física, e é aceita por medo ou força, ela ainda é aceita” (Perrow, 1986, p. 71).

O quarto elemento mencionado foi o ambiente de decisão, que no caso da organização formal seriam os “resultados de deliberação, cálculo, pensamento” (Barnard, 1979, p. 187). De acordo com Perrow (1986, p. 68), “Barnard estava tentando caminhar para uma análise essencialmente comportamental da liderança, destacando a importância da análise racional de alternativas e seleção da melhor”. Indo ao encontro novamente ao modelo de racionalidade burocrática de Weber. Por fim, o último elemento é o oportunismo, que diz respeito ao campo aos atos dos indivíduos e das organizações, que são “encarados como respostas as condições do ambiente” (Barnard, 1979, p. 200).

Na última parte de sua obra, Barnard (1979) apresenta as funções, os processos e as responsabilidades do executivo. As funções executivas² “correspondem aos elementos de organização” (Barnard, 1979, p. 215). Neste contexto, “o executivo é a chave para a organização da sociedade” (Perrow, 1986, p. 73). Assim, segundo Barnard (1979, p. 250) “o trabalho de cooperação não é um trabalho de liderança, mas de organização como um todo”, visto que, “a cooperação é um atributo das organizações, pois a força é dada por todos” (Perrow, 1986, p. 73).

Por fim, ao longo do texto são apresentadas algumas inconsistências do sistema cooperativo, que fazem com que o modelo barnardiano se torne bastante semelhante ao de Weber, pois apesar de visar a cooperação, ou seja, o conjunto indivíduo e organização, Barnard estava muito mais preocupado com a organização do tipo racional. Isso corrobora com o que Perrow (1986, p. 78) afirma, que “não existem palavras no livro de Barnard que sugerissem maior participação dos subordinados nas organizações, nem que as pessoas deveriam ser tratadas de forma mais decente”.

6 Considerações Finais

O presente ensaio procurou demonstrar a influência do modelo weberiano de burocracia na Escola Clássica, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental, a fim de demonstrar como diferentes escolas e abordagens traduziram a teoria burocrática de Weber.

Apesar da teoria weberiana não ter sido traduzida no decorrer da formação das escolas apresentadas, pode-se perceber que o modelo burocrático weberiano

2 “Elas devem, em primeiro lugar, prover o sistema de comunicação; em segundo, promover a garantia de esforços essenciais; e, em terceiro, formular e definir o propósito.” (Barnard, 1971, p. 215).

contribuiu para a teoria das organizações de forma ímpar. E, neste sentido, aponta-se a característica idiossincrática da obra weberiana enquanto um clássico nos estudos organizacionais, a saber, a riqueza de questionamentos ainda gerados, possibilitando a crítica ativa dos pressupostos e o avançar de novas discussões (Kilduff & Dougherty, 2000).

Mills, Weatherbee e Durepos (2014) corroboram ao exposto enfatizando a existência de um pensamento quase que hegemônico entre os estudiosos da teoria organizacional acerca da contribuição de Weber, apontando este autor como um dos possíveis fundadores da teoria organizacional moderna. Por meio de sua percepção, Weber identificou algumas características da realidade que proporcionaram o desenvolvimento estrutural das organizações. Através de suas metodologias, desenvolveu a sociedade sendo observada em seus vários níveis nas organizações de hoje (Cruz, 2006).

Dessa forma, em sua obra, Weber tratou sobre os problemas causados pela racionalização burocrática das organizações e o quanto isso afeta o comportamento das pessoas. Assim, Weber afirmava que a burocracia desumaniza as pessoas, na medida que consegue eliminar as emoções dos indivíduos, fazendo com que se tornem seres racionais (Weber, 1971). Desse modo, a organização é um meio de racionalizar os indivíduos, tornando-os submissos, controlados e alienados de acordo com os interesses das organizações.

Ao encontro da teoria de Weber, os teóricos apresentados também possuíam características em suas obras bastante semelhantes a dele. Barnard, por exemplo, acreditava na falta de subjetividade do indivíduo e na racionalidade da organização. O autor explica que um dos elementos para que a organização existisse é que os indivíduos deveriam ter disposição para cooperar, que significa “a auto renúncia, abdicação do controle da conduta pessoal, despersonalização da ação pessoal” (Barnard, 1971, p. 103) em prol do avanço coletivo. Para que isso aconteça, “cada participante de uma organização pode ser encarado como tendo uma dupla personalidade: uma personalidade organizacional e outra, individual” (Barnard, 1971, p. 106). Assim, o indivíduo abre mão de sua conduta, de suas opiniões, e do seu poder de escolha, ou seja, de sua personalidade individual, em benefício da organização.

Quanto a teoria de Mayo, ela é vista como uma ideologia manipulativa da administração, pois “a cooperação dos operários reside na aceitação das diretrizes da administração”, o que faz com que esta teoria de continuidade a linha clássica taylorista (Tragtenberg, 1974, p. 82). Neste sentido, apesar de propagar uma ideia mais humanizada, Mayo continuava pregando a eficiência organizacional em função da aceitação e manipulação do indivíduo.

Já os modelos de Taylor e Fayol são os que possuem características mais próximas ao modelo de racionalidade burocrática de Weber. Ao longo de suas obras, ambos os

teóricos trazem ideias como a divisão das tarefas, a especialização, a remuneração em troca do trabalho, as regras e normas no ambiente trabalho, entre outras convicções. Todas elas presentes no sistema burocrático, que tem como foco a alienação do funcionário e a produtividade organizacional. Desse modo, apesar do desenvolvimento da burocracia organizar e dar sentido à realidade, ela acaba engessando e formalizando as pessoas e serviços, dando pouco valor ao subjetivo (Cruz, 2006).

Portanto, devido a importância do tema abordado ao decorrer do ensaio, este é um assunto que vale a pena ser repensado e refletido. Além disso, por ser um tema que possui muitas nuances, sugere-se que sejam realizadas futuras pesquisas a respeito da influência weberiana de burocracia na Teoria Organizacional levando em consideração as escolas que não foram tratadas ao longo deste trabalho.

Referências

- Aktouf, O. (2001). Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?. *Organizações & Sociedade*, 8(21), 13-33.
- Baehr, P. (2001). The “iron cage” and the “shell as hard as steel”: Parsons, Weber, and the Stahlhartes Gehäuse metaphor in the Protestant ethic and the spirit of capitalism. *History and Theory*, 40 (2), 153-169.
- Barnard, C. I. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383-405.
- Colossi, N. (1978). *A teoria administrativa e o mito da neutralidade científica*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Cruz, J. A. W. (2006). A burocracia fora do senso comum. *Perspectivas Contemporâneas*, 1(1).
- Faria, J. H. (1983). Weber e a sociologia das organizações. *Revista de Administração*, 18(2), 23 -29.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 424-439.
- Fayol, H. (1994). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Jaspers, K. (1977). *Método e visão do mundo em Weber*. Sociologia: para ler os clássicos. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos.
- Kalberg, S. (2005). *Max Weber: readings and commentary on modernity*. Oxford: Blackwell.
- Kalberg, S. (2010). *Max Weber: Uma introdução*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Kilduff, M., & Dougherty, D. (2000). Change and development in a pluralistic world: the view from the classics. *Academy of Management Review*, 25(4), 777-782.
- Lodi, J. B. (1971). As funções do executivo. *Revista de Administração de Empresas*, 11(3), 119-122.
- Marsden, R., & Towley, B. (1999). *Introdução: a coruja de Minerva – reflexões sobre a teoria na prática*. In: Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. Handbook de estudos organizacionais. 2. São Paulo: Atlas.
- Meneghetti, F. K. Guarido Filho, & E. R. Azevêdo, A. (2014). Por que ler clássicos no ensino e pesquisa em Administração? *Revista de Administração Científica*, 18(5), 695-709.
- Mills, A. J., Weatherbee, T. G., & Durepos, G. (2014). Reassembling Weber to reveal the-past-as-history in management and organization studies. *Organization*, 21(2), 225-243.
- Motta, F. P. (1985). *O que é burocracia?* São Paulo: Abril Cultural/Brasiliense.
- Moraes, L. F. R., Maestro Filho, A. D., & Dias, D. V. (2003). O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 57-71.
- Paula, A. P. P. D. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144.

- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGrawHill.
- Quintaneiro, T., Barbosa, M. L. O., & Oliveira, M. G. M. (2003). *Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shenhav, Y. (2003) The Historical and Epistemological Foundations of Organization theory: Fusing Sociological with Engineering Discourse. In: Tsoukas H and Knudsen C (eds) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press, 183-209.
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas.
- Tragtenberg, M. (1971). A teoria geral da administração e uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, 11(4), 7-21.
- Tragtenberg, M. (1974). *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática.
- Tragtenberg, M. (2005). *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: 2 Unesp.
- Weber, M. (1971). *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.