Hierarchy in organizations

Por Arnold S. Tannenbaum et alli., San Francisco Jossey Bass Publishers, 1974, IX-XVII, 248p. US$ 12.50.

O livro é resultado de um esforço intelectual multinacional: o autor, Anold Tannenbaum, que encabeça a lista, é norte-americano, e seus colaboradores são todos eles de diferentes países. Mino Vianello é da Itália, Bodan Kavcic, da Iugoslávia, Menachem Rosner, de Israel e Georg Wiesner, da Áustria.

O livro tenta atingir dois objetivos atuais e relevantes para o estudo de organizações: 1. a análise comparativa, uma vez que inclui 45 fábricas, em cinco indústrias diversas (plásticos, fundição, alimentícia, metalúrgica e móveis); 2. a verificação de diferenças motivadas por contextos culturais diversos, uma vez que as fábricas se localizam em cinco sistemas culturais, o norte-americano, o italiano, o austríaco, o iugoslavo e o **Kibbutz**. A característica organizacional escolhida para a análise comparada e intercultural é a hierarquia. Organizações formais possuem a característica da hierarquização, que corresponde não apenas a necessidades geradas pela estrutura de tarefas, mas também implica em distribuição desigual de poder, dinheiro, prestígio, **status** e símbolos.

A escolha dos cinco sistemas culturais mencionados objetiva comparar hierarquia organizacional em sistemas capitalistas como a Itália, os Estados Unidos e a Áustria e em sistemas socialistas como a Iugoslávia e o **Kibbutz**. Embora haja diferenças entre os três sistemas capitalistas, pois o capitalismo assume características diversas em cada um dos países escolhidos — e também é verdade que a Iugoslávia e o **Kibbutz** representam socialismos diferentes — permanecem os propósitos fundamentais de cada sistema. O capitalista é diferenciado, com os meios de produção concentrados em mãos de poucos membros da sociedade, com ênfase na competição. Na exaltação individual e, de outro, o socialismo, com a propriedade individual quase inteiramente abolida, com objetivos de igualdade e cooperação entre os membros da sociedade e buscando uma distribuição igualitária dos resultados da atividade econômica. Poder-se-ia dizer que enquanto a hierarquia é natural a um sistema, ela seria, quando muito, tolerada como resultado da divisão de tarefas no outro, mas cujos efeitos deverão ser minimizados, cumprindo encontrar os antídotos que impeçam a perpetuação da desigualdade entre os membros da sociedade.

Independente dos propósitos que socialismo e capitalismo formulam, as organizações, em todos os sistemas que compõem o capitalismo, de um lado, e o socialismo, do outro, manifestam características hierárquicas, o que não deixa de ser motivo de perplexidade.

Após um capítulo inicial onde hierarquia organizacional é definida e operacionalizada, o segundo nos fala das diferenças existentes entre os cinco sistemas econômicos, sendo os capítulos três, quatro e cinco dedicados respectivamente a controle e processo decisório, ênfase na hierarquia e gradientes de ajustamento e reação. As fábricas do sistema socialista (**Kibbutz** e Iugoslávia) surgem como mais participativas do que as capitalistas, embora as iugoslavas sejam bem menos participativas do que as do **Kibbutz**, o que poderia ser explicado pelo passado tradicional e feudal da sociedade iugoslava que não foi experimentado pelo sistema **Kibbutz**. Do lado capitalista maior participação se encontra no sistema norte-americano e a menor no italiano, onde o autoritarismo é maior. Tal fato explica-se pelo caráter familiar do capitalismo italiano, que não dispõe, abaixo dos proprietários, a capa de "**managers**" profissionalizados, tão característica do empresarialismo dos Estados Unidos.

O capítulo quarto analisa a ênfase dada à hierarquia a partir da percepção que dela possuem os membros da organização. É o capítulo mais longo do livro e a percepção é medida através das variáveis: a) atitude com relação a promoções; b) percepção de requisitos e exigências para o avanço; c) autoridade e influência; d) oportunidades do cargo; e) qualidades físicas do emprego; f) salário; g) características demográficas; h) hierarquia. O interesse por promoções e acesso é menor nas plantas iugoslavas e de **Kibbutz** do que nas capitalistas, especialmente norte-americanas, onde prestígio, **status** e salários são mais variáveis, dependendo do nível hierárquico do indivíduo. Todavia, a qualidade física do trabalho conduz a gradientes igualmente inclinados em plantas dos cinco sistemas, inclusive das iugoslavas, que são as mais achatadas (**flat**), o que pode ser explicado por razões exclusivamente tecnológicas.

No que diz respeito à educação formal dos membros, as fábricas iugoslavas e italianas indicam maior inclinação, enquanto as do **Kibbutz** a menor. As variáveis comuns aos cinco sistemas são autoridade e in-

fluência, que aumentam segundo o grau de hierarquização. As fábricas do sistema **Kibbutz** são as que possuem o gradiente menos inclinado e as italianas o mais indicado, porém são variações em torno de inclinações bastante grandes. Portanto, os dois sistemas em comparação (socialismo e capitalismo) manifestam esta característica em comum de que autoridade e influência são desigualmente distribuídas, apesar dos esforços que os socialistas envidam no sentido de minorar as discrepâncias hierárquicas.

O capítulo quinto trata das formas pelas quais os indivíduos se adaptam ou se ajustam à realidade hierárquica das fábricas, o que é operacionalizado pela medição de atitudes com relação a satisfação, motivação, adaptação, percepções e ideais. A constatação mais universal é a de que nível hierárquico e satisfação, e envolvimento organizacional estão positivamente correlacionados nos cinco sistemas. Isto evidencia a universalidade do princípio da hierarquia. A educação tem grande importância como fator que modela a interface indivíduo-organização. Embora educação diminua alienação, ela contribui ao aumento de insatisfação e da frustração. As pessoas mais educadas são as que mais se frustração e ficarão insatisfeitas com a maioria das tarefas existentes numa organização. Outra característica comum aos cinco sistemas foi a verificação de que não existe relação entre salário e nível de satisfação, o que comprovaria a tese do salário como fator higiênico.

O sexto capítulo tenta sintetizar as características da organização hierárquica com base nos dados apresentados ao longo do livro e especialmente do capítulo cinco. Em termos de percepções e ideais que os membros possuem, a discrepância é bastante grande, dependendo do nível hierárquico. Os que se encontram nos níveis mais baixos não só percebem a organização diferentemente daqueles que se encontram em posições mais elevadas, mas também manifestam maior interesse de que a organização sofresse modificações.

Finalmente, o capítulo sétimo alinha conclusões em torno do fenômeno hierárquico nos sistemas socialista e capitalista. Cumpre ressaltar a universalidade e a inevitabilidade da hierarquia, bem como a constatação de que hierarquia comporta graus, ou seja, as organizações são mais ou menos hierárquicas. Em ambos os sistemas, a hierarquia fundamenta-se em necessidades de divisão de tarefas, mas acaba por gerar níveis diversos de envolvimento e/ou alienação entre os membros da organização.

Todas estas características independem de o sistema ser capitalista ou socialista. É por outro lado verdadeiro que o marxismo legitima a hierarquia tão somente em função de necessidades de coordenação e controle de tarefas, enquanto o capitalismo, especialmente no caso norte-americano, associa níveis hierárquicos mais altos com sucesso, perseverança, trabalho árduo e competência. Todas estas características foram objeto de cuidadoso esforço teórico consubstanciada na obra de D. McClelland em torno do "**achievement**" (**motivation**). A conseqüência é a de que, num sistema, os desdobramentos da hierarquia sob forma de prestígio, **status** e rendas mais elevadas, tendem a ser minimizados. No outro, estes desdobramentos são sistematicamente realçados e utilizados como aliciadores para motivar indivíduos à dedicação e ao esforço em benefício dos objetivos organizacionais.

Porém, a comparação das principais características da burocracia nos dois modelos extremos, os Estados Unidos e o **Kibbutz**, indicam diferenças fundamentais no que diz respeito a decisões, gradientes de autoridade e recompensa, relações entre superiores e subordinados, tipos de ajustamento ou adaptação à organização e à legitimidade do sistema administrativo. O **Kibbutz** tende mais à manifestação dos atributos de um sistema IV de Rensis Likert, enquanto os Estados Unidos tenderiam mais à esquerda do contínuo proposto por Likert.

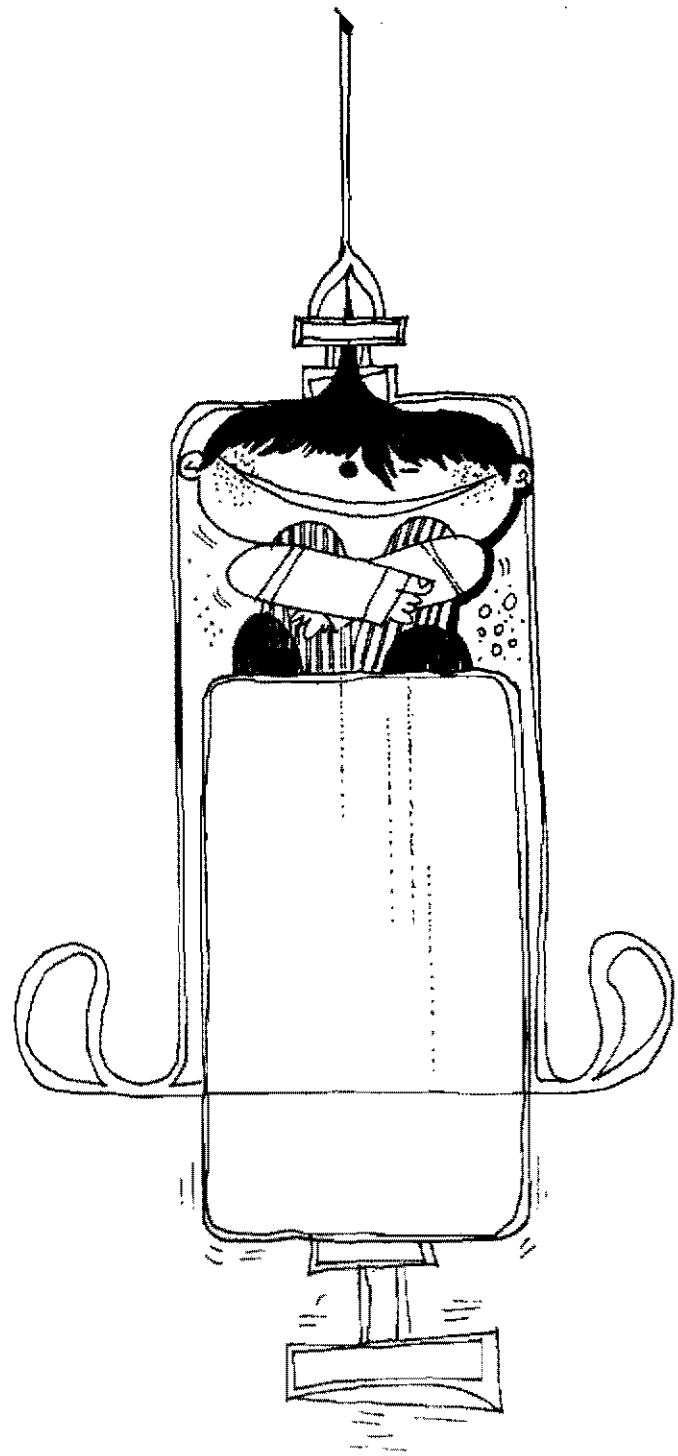
Permanece, todavia, o fato de que envolvimento e participação, representados por baixos níveis de alienação, são elevados no sistema dos Estados Unidos, alcançados através de motivações tradicionais, e relativamente mais baixos na Iugoslávia socialista, a despeito da ênfase em autogestão e participação.

O trabalho empreendido pelos cinco pesquisadores, encabeçados por Arnold Tannenbaum, é um esforço meritório. As limitações do trabalho, que retiram dele muito das possibilidades de generalização, são inteligíveis e até certo ponto inevitáveis. O estudioso metodologicamente exigente decepciona-se com a inadequação do estudo para satisfazer as exigências de uma análise que possa ser considerada comparativa. Na verdade, estamos diante de um "**case study**" sofisticado e de tipo "**cross cultural**". A grande variável ausente é o **tamanho**, da qual breve menção é feita no final (p. 224), mas que, se introduzida, contribuiria bastante para esclarecer vários pontos. Tanto o trabalho de Peter Blau e associados, como o do Grupo de Aston, exploraram as conseqüências e cognatos do tamanho a ponto de tornar imprudente analisar organizações sem levar em consideração suas conclusões. Os autores de **Hierarchy in organizations**, da Jossey Bass Publishers, permanecem, contudo, silenciosos a respeito, em toda a extensão do seu trabalho.

O livro é contribuição importante à concepção de que organizações formais não constituem necessariamente um capítulo no estudo funcionalista da organização social, mas

pode ser o instrumento privilegiado no entendimento do que ocorre na sociedade global e nos conflitos e tensões explícitos ou subjacentes em qualquer sociedade. Comparando organizações fabris em sociedades capitalistas e socialistas, A. Tannenbaum e seus associados nos deixam vislumbrar, através do crivo empírico, muitas semelhanças mais desconcertantes nos dois sistemas do que ideologicamente se deveria esperar. ■

Carlos Osmar Bertero



NÃO IMPORTA
ONDE VOCÊ ESTEJA
NOSSAS PUBLICAÇÕES
CHEGAM ATÉ VOCÊ.

Basta pedir pelo Reembolso Postal
Editora da FGV – Praia de Botafogo, 190
CP 9052 – ZC-02 – Rio de Janeiro