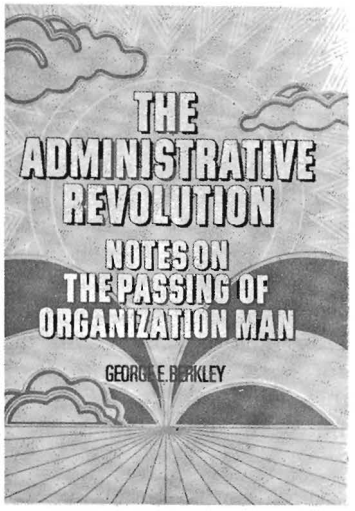
The administrative revolution: notes on the passing of organization man

Por George Berkley. N. J., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.



Berkley procura, neste trabalho, tentar responder à seguinte pergunta: Foi suplantado, na área ideológica, o conflito que perdurou durante muito tempo entre empregadores e empregados? No caso afirmativo, gerou-se um novo tipo de conflito, dentro da nova área problemática, ou seja, a administração da sociedade industrial? E ainda nesse caso, podem ser resolvidos tais conflitos? Ou seja, o tema básico é: o "desaparecimento" do conflito entre capital e trabalho e a emergência de uma nova área problemática: a organização **versus** o indivíduo.

Obviamente Berkley jamais se pergunta quem a organização representa. Durante toda sua obra, a organização está para os empregados, assim como, para Hegel, o Estado está para a sociedade.

O livro foi dividido em sete capítulos:

1. O surgimento e queda da burocracia.
2. O desmoronamento da pirâmide.
3. A nova convergência.
4. O fim do homem organizacional.
5. Liberdade planejada.
6. A era do cliente.
7. Proteção sem paredes.

1. O surgimento e queda da burocracia

Nesse capítulo, Berkley apresenta uma ligeira evolução histórica da administração e burocratização, sugerindo uma tendência para um governo impessoal, sistemático e formal. Discute os conceitos weberianos de dominação carismática, tradicional e legal-racional, bem como apresenta os anos 30 e 40 como a era de ouro da burocracia nos EUA. A seguir, muda para o movimento antiorganizacional dos anos 50, iniciando pela apresentação da obra de Kenneth Boulding, **The organizational revolution** (1953), e depois estuda e discute a obra de Whyte **The organization man** (1956), culminando por aquilo que Berkley chama de o "Manifesto de Mac Gregor" (1960). Esta, na opinião de Berkley, é a filosofia destinada a orientar a fase pós-burocrática. Mac Gregor (**The human side of enterprise.** 1960) diferencia entre teoria **X** — tradicional, autoritária — e teoria **Y** — as novas e não-ortodoxas técnicas de gerência. Estas incluem acentuada descentralização de poder e delegação de responsabilidade, ampliação do escopo do trabalho, participação dos empregados e administração consultiva, e auto-avaliação de desempenho por parte dos empregados. Os controles propostos pela teoria **X** serão substituídos por gerência por objetivos, afixados em comum acordo entre superiores e subordinados. Os empregados serão responsáveis por atingirem resultados sem rígida supervisão.

2. O desmoronamento da pirâmide

Após ler o primeiro capítulo, os que não abandonarem o livro vão encontrar neste segundo capítulo uma discussão da inadequação do modelo burocrático piramidal, baseando-se no conflito entre desenvolvimento organizacional, profissionalização, especialização e inovação, **versus** estrutura tradicional. A partir daí, Berkley propõe que a estrutura burocrática não pode funcionar mais, dentro da sociedade, e apresenta o modelo não-burocrático que, segundo ele, está emergindo. Seguindo uma velha tradição intelectual, Berkley tira o seu modelo do nada e "constata" seu nascimento, quando talvez uma pergunta mais nobre seria "por que a burocracia, não está funcionando e por que novas estruturas estão emergindo?"

O modelo, em embrião, não é colocado de maneira clara, mas assim mesmo pode-se perceber que seu perfil é circular e não estruturado rigidamente. Dentro dele existem malhas que se reconfiguram continuamente. Existe uma malha central mais ou menos estacionária, a qual também se modifica freqüentemente e dentro da qual não se percebe a permanência de uma mesma unidade, ao longo do tempo. Cada malha lateral está vagamente ligada às demais malhas e à malha central, sendo que esta se configura nebulosamente com a gerência e seus serviços de apoio. A comunicação entre as várias unidades é livre, periódica e persistente. A função da gerência é a de coordenação e apoio ao invés do exercício de autoridade.

3. A nova convergência

Neste ponto já está claro qual o comprometimento ideológico de Berkley. Neste terceiro capítulo, Berkley, o "Orwell adocicado", aventura-se a fazer conjeturas sobre o **fading out** do conflito entre capital e trabalho devido à convergência de interesses entre gerência e empregados. Apresenta e discute a convergência em termos econômicos e administrativos. Do lado econômico, ele aponta para a recuperação européia (?) após a II Guerra Mundial e para o Japão e seu crescimento econômico. Argumenta que os EUA parecem mover-se em direção a uma maior equalização de renda, tendo em vista: os aumen-

tos maiores nos salários dos trabalhadores que no dos administradores, aumento do número de especialistas que por sua vez ganham salários cada vez maiores, aumento do emprego no setor público onde as disparidades de salários são menores do que nas empresas privadas e, finalmente, modificações na estrutura do imposto de renda nos EUA. Do lado administrativo, ele apresenta sua teoria da convergência baseando-se em três pontos:

— as pessoas basicamente desejam trabalhar;

— os incentivos econômicos já não são preponderantes;

— as pessoas procuram trabalhos significativos.

Berkley considera a convergência mais desenvolvida entre os trabalhadores intelectuais. Para ele, convergência significa sindicalização e participação por parte do empregado.

4. O fim do homem organizacional

Nesse capítulo Berkley discute os fatores que para ele são importantes na vida organizacional contemporânea e que deverão provocar uma mudança nas condições coercitivas, conformistas e competitivas enfrentadas pelo **organization man** de Whyte. Estes fatores são, a saber:

— a emergência do Estado assistencial;

— a sindicalização crescente;

— a crescente influência do Estado na economia;

— a necessidade de inovação para o crescimento e sobrevivência organizacionais;

— o aumento da profissionalização;

— o aumento do número de profissionais especializados.

Berkley fornece o perfil do "novo líder", um "professor" e não um diretor, aquele que provê orientação e estímulo para o desenvolvimento das capacidades do subordinado.

5. Liberdade planejada

O assunto em pauta nesse capítulo é: planejamento e suas implicações. Para Berkley, a moderna organização enfrenta o desafio de constantes reformulações face ao aumento da incerteza ambiental. Planejamento é o mecanismo através do qual se consegue um certo ordenamento e também através do qual a organização se aparelha para enfrentar a turbulência do meio externo. Para Berkley isto implica:

— quebra da hierarquia da organização: transferência de decisão para níveis mais baixos;

— estabelecimento de metas através de processos democráticos;

— aumento da racionalidade da escolha dentre as alternativas existentes;

— incentivo à cooperação e participação na execução dos planos;

— melhoria das condições de liberdade individual, pois os membros da organização participam das decisões quanto ao futuro organizacional.

A seguir Berkley demonstra seu entusiasmo pelo PPBS (**planned program budgeting system**) como um mecanismo de planejamento que se apóia em critérios de eficácia ao invés de simples critérios de eficiência.

6. A era do cliente

Inicia-se com a observação de que as organizações tradicionais encontram-se organizadas ou por produto ou por processo; Berkley nota o surgimento de organizações orientadas para o cliente, sendo que esta orientação se manifesta de formas as mais diversas possíveis. A absorção, pelas organizações, dos conselhos de clientes, comitês consultivos, grupos de consumidores, etc. torna cada vez maior a penetração e influência do cliente na empresa.

7. Proteção sem paredes

Trata do conflito organização **versus** indivíduo. Berkley discute a solidariedade e identificação organizacionais, as quais, segundo ele depõem contra a crescente "revolução administrativa". Ele "percebe" uma dificuldade de a organização isolar-se das diversas correntes sociais. O monopólio organizacional está sendo quebrado pela inclusão de pessoas de diferentes grupos sociais (raças, nacionalidade, sexo, religião, etc). As organizações têm um interesse crescente por objetivos sociais e bem-estar geral. A conclusão de Berkley é a de que o atrito organização/indivíduo pode ser resolvido com base na capacidade da organização moderna de preencher as funções primárias da comunidade, quais sejam:

— engajamento de esforços múltiplos com a conseqüente recompensa intelectual além das demais (física, financeira, emocional);

— absorção de atividades não diretamente ligadas a lucro e crescimento;

— aumento da participação política.

Em suma, a obra de Berkley não constitui nenhuma novidade no campo, nem mesmo se configura como o produto de um esforço intelectual sério. Poderia, quando muito, ser qualificada como um ensaio inconseqüente, pela divulgação de certas "oportunidades" e "tendências" em empresas americanas. Em nenhum ponto de sua obra Berkley contribui para o aumento do conhecimento existente; se esta era sua intenção, a obra deixa muito a desejar. □

Roberto Venosa