



3

**GERENCIA EM SAUDE E CONCEPÇÕES SOBRE  
NATUREZA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES:  
A VISÃO DOS DIRETORES DE HOSPITAIS  
GERAIS DO MUNICIPIO DE CAMPINAS**

**Banca Examinadora:**

**Profa. Orientadora: Ana Maria Malik**

**Profa.: Maria Christina Siqueira de Souza Campos**

**Prof.: Luis Jacinto da Silva**

205

N/T

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**JOSÉ MAURICIO DE OLIVEIRA**

**GERENCIA EM SAUDE E CONCEPÇÕES SOBRE  
NATUREZA HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES:  
A VISÃO DOS DIRETORES DE HOSPITAIS  
GERAIS DO MUNICIPIO DE CAMPINAS**



Dissertação apresentada ao  
Curso de Pós-Graduação da  
FGV/EAKSP, Área de Concen-  
tração: Administração Hos-  
pitalar e de Sistemas de  
Saúde como requisito para  
obtenção de título de  
mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra.  
Ana Maria Malik.

**São Paulo**

**1995**

man 346  
-765

OLIVEIRA, JOSÉ MAURICIO. Gerência em saúde e concepções sobre natureza humana nas organizações: A visão dos diretores de hospitais gerais do município de Campinas. São Paulo: EAESP/FGV, 1995. 216 P. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde).

Resumo: Trata da questão da gerência em saúde e um dos seus pilares as concepções da natureza humana na organização. Aponta várias dimensões reveladoras como envolvimento no trabalho, conceitos sobre a organização e poder. Caracteriza as principais atitudes inter-humanas.

Palavras-chaves: natureza humana - gerência - modelo de homem - poder - motivação - desejo.

*A Silvia, Lucas, André e  
Daniel e a todos que têm se  
determinado a ir além do  
que esperar os encontros na  
vida.*

**Agradecimentos,**

*A Profa. Dra. Ana Maria Malik, por ter ajudado a encontrar o meu caminho neste trabalho e pela paciência e incentivo em todos os momentos.*

*A Profa. Dra. Maria Christina Siqueira de Souza Campos, minha coorientadora, que por seu apoio e dedicação me fez sentir que era possível a construção deste trabalho.*

*A Dra. Ana Maria Consentino Müller, minha amiga pela solidariedade e grande apoio pessoal e profissional.*

*Ao Dr. Everton Soeiro, meu amigo com quem pude compartilhar as desorientações, as dores e o prazer da aventura de escrever este trabalho.*

*A Profa. Marcia Castagna Molina, minha amiga, pela disposição a partilhar todos os momentos de dúvidas e pelo exemplo de determinação na vida.*

*A Cristiana Maria de Abreu Checchia, pelo apoio que facilitou, em muito o término deste trabalho.*

*A Profa. Dra. Elizabeth de Leone Monteiro Smeke, pela disposição a discutir a proposta para esta dissertação.*

*A Profa. Maria Alice Amorin Garcia e aos colegas do Departamento de Medicina Social e Preventiva, com quem me sinto comprometido em um projeto intelectual coletivo.*

*Ao Prof. Gonzalo Veccina Neto, pelo apoio afetoso e por acreditar firmemente na minha capacidade.*

*Ao Prof. Dr. Fernando C. Preste Motta, por ter sido o inspirador deste trabalho tanto pela sua contribuição teórica quanto pela sua prática como professor.*

*Ao Prof. Dr. Luis Jacintho da Silva, que como professor e dirigente de serviços de saúde ofereceu seu apoio e orientação.*

*Ao Sr. Luis Chrispin e ao Dr. Marcio Vinicius Balzan, pela compreensão quando não pude estar presente no trabalho.*

*A*

*Sra. Lindalva Aparecida Pedro,  
Sra. Solange Cristina Lima,  
Dr. Carlos Alberto Fernandes Cardoso,  
Dr. Carlos Eduardo Cantusio Abrahão,  
Dr. Hindemburgo Calzado Junior,  
Prof. Dr. Nelson Rodrigues dos Santos,  
Sr. Claudio Minetto,  
Dra. Flávia Risaliti,  
Prof. Dr. Miguel Tobar Acosta,*

*que em outros momentos, contribuíram para meu interesse e conhecimento sobre a natureza humana.*

*Aos meus pais, Adriano e Miriam, e minha irmã, Suzana, que foram os primeiros a compartilhar comigo a preocupação com o valor do homem.*

*A todos que se dispuseram a participar das entrevistas, viabilizando esta pesquisa.*

*A Eliana Maria Silveira Cyríaco e Tânia Maria Diniz Boni Micheloni, pela disposição e paciência na digitação.*

*A Silvia, pela compreensão e apoio nos muitos momentos em que estive ausente e pela sua grande generosidade.*

*Ao Lucas pela doçura que tornou a execução deste trabalho mais leve. Ao André pelo interesse e perspicácia que iluminou o meu caminho e ao Daniel pelo prazer que tem em viver e pela alegria que me deu forças.*

*A todos, que de alguma forma colaboraram para realização desta tarefa.*

## SUMARIO

	Pág.
INTRODUÇÃO .....	1
1. Apresentação .....	1
2. Justificativa .....	3
3. O Problema da Investigação .....	9
4. Objetivos .....	10
 I. ORGANIZAÇÃO-GERENCIA E AS CONCEPÇÕES DE NATUREZA HUMANA .....	 11
1. Organização e Ambiente.....	12
2. Organização e Gerência: perspectivas teóricas ....	15
2.1. Perspectiva Racional .....	17
2.2. Perspectiva Natural .....	22
2.3. Perspectiva Política .....	34
3. Concepções de Natureza Humana .....	37
3.1. A questão Natureza Humana .....	37
3.2. Natureza humana nas Teorias Administrativas .	42
3.3. Visões alternativas a respeito do concei- to de Natureza Humana .....	69
 II. METODOLOGIA .....	 92
1. Desenho da Amostra .....	93
2. O Instrumentos de Coleta de Dados .....	99
3. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	103

	Pág.
III. O PERFIL DOS DIRETORES .....	105
1. Quanto à idade .....	105
2. Quanto ao sexo .....	107
3. Tempo de permanência no cargo .....	108
4. Tempo de permanência como funcionário da organização hospitalar .....	110
5. Tempo de formado na graduação.....	111
6. Area de formação na graduação.....	112
7. Formação em pós-graduação na área de administração de serviço de saúde .....	113
8. Experiência gerencial anterior .....	117
9. Experiência gerencial anterior segundo o nível de direção .....	118
IV. ALGUMAS CATEGORIAS SUBJACENTES A VISAO DE HOMEM: ORGANIZAÇÃO E GERENCIA, ENVOLVIMENTO NO TRABALHO E PODER .....	121
1. Organização e Gerência .....	121
2. Envolvimento no Trabalho, Motivação e Desejo .....	138
3. Poder .....	153
V. OS GERENTES E AS CONCEPÇÕES DE NATUREZA HUMANA NO TRABALHO .....	182
CONCLUSAO .....	193
BIBLIOGRAFIA .....	208

## **INTRODUÇÃO**

### **1. Apresentação**

Este trabalho tem como objeto de estudo a gerência e mais particularmente as concepções sobre a natureza humana nas organizações. Este conceito foi aqui tratado como o que faz o ser humano agir e qual sua relação com o trabalho e com os outros homens. Para verificar como os gerentes de hospitais concebem a natureza humana foi realizada uma pesquisa em hospitais gerais da cidade de Campinas, SP., no ano de 1994, sendo entrevistados diretores que se manifestaram sobre o tema.

O estudo da associação entre natureza humana e gerência realizado neste trabalho teve como ponto de referência a constatação que as várias abordagens, existentes na Teoria Geral da Administração, desenvolvem suas idéias apoiando-se em algumas premissas sobre o homem. Além disso, diversos autores desenvolvem críticas aos modelos tradicionais

de natureza humana, encontrados nas teorias administrativas, utilizando essa associação gerência - concepção de natureza humana. Entre esses têm-se Prestes Motta (1994), Campos (1982) e Guerreiro Ramos (1984).

Na elaboração do referencial teórico para este estudo preocupou-se em incluir algumas dimensões que possibilitassem a abordagem das idéias manifestadas pelos diretores entrevistados que trazem subjacente um conceito de natureza humana.

Como o principal objetivo deste estudo é identificar quais são as concepções sobre a natureza humana no trabalho e como esse trabalho não ocorre no abstrato, fez-se necessário explicitar quais concepções de organização e gerência estavam subjacentes às manifestações dos gerentes. A primeira dimensão abordada foi a das relações entre as organizações em geral e as mudanças ocorridas no ambiente externo que podem ter influenciado a visão dos gerentes.

No segundo momento apresenta-se o entendimento sobre organização e gerência contido nas perspectivas teóricas racional, natural e política, procurando-se identificar as idéias centrais das principais escolas administrativas.

Os principais modelos de natureza humana encontrados em algumas abordagens teóricas é o terceiro aspecto apresentado. Procurou-se identificar as idéias centrais sobre o homem e suas premissas.

Após o referencial teórico, segue-se a descrição da metodologia utilizada para a realização deste trabalho. Os

resultados da pesquisa realizada é o item seguinte. Nele são apresentados e discutidos os dados encontrados à luz do referencial teórico construído.

Por último, na conclusão, retomou-se as idéias centrais do trabalho e se teceu algumas considerações.

## 2. Justificativa

Uma das questões que está subjacente à idéia de se realizar esse trabalho se refere ao entendimento de que a gerência está subordinada e depende da política. Em decorrência dessa afirmação, que não está em discussão, freqüentemente a gerência é entendida como uma correia de transmissão entre a dimensão política-estratégica e a execução. Parece que esse entendimento simplifica a posição complexa que ocupa a gerência dentro das organizações. Essa visão mecanicista, a coloca como mera reprodutora das diretrizes, objetivos e metas emanadas da esfera política.

O que se coloca neste estudo é: qual o poder de transformação que a gerência possui, com vistas a alterar o sentido da organização, seu modo de produção e as relações de trabalho no seu interior?

Numa visão diametralmente oposta à apontada acima, encontra-se posições que apontam para a capacidade intrínseca

dos modelos de gerência de transformarem, de per si, a essência das organizações. Nessa visão as organizações habitam um vácuo social, onde inexistem forças sociais internas e externas ou interesses diferentes e contraditórios.

Entretanto, a sociedade e as organizações são muito dinâmicas e se compõem de forças sociais que se articulam e defendem projetos segundo seus interesses de manutenção e/ou de transformação de estruturas. Segundo Souza Campos (1991), esse poder transformador não se encontra na gerência e tem como "...elemento decisório... a consolidação de um bloco de forças sociais, capaz de construir uma nova proposta de reordenação dos modos de vida... e de, ao mesmo tempo, difundi-la, transformando-a em senso comum, até o ponto em que venha a substituir o antigo modo de produção..." (1991: 107). Um exemplo é a constituição do Sistema Nacional de Saúde na Inglaterra no período imediatamente posterior ao final da Segunda Grande Guerra. Nesse momento ocorreu uma mudança radical da lógica da produção de serviços de saúde, apoiada em nova base social, que entendeu que o Estado deveria prover, a todos os cidadãos, acesso aos serviços de saúde pública.

Vista por esse ângulo, a gerência ocupa uma posição subordinada à política hegemônica e a seus projetos. Ela não possui suficiência para sozinha construir forças sociais e novos projetos. No entanto, faz-se necessário reconhecer que a gerência é exercida em um espaço de contradição que lhe propicia capacidade inovadora.

Motta (1991) coloca que "A gerência é a arte de

pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados." (1991: 26). Fazer acontecer não como uma engrenagem entre a política e a produção, pois ela não é um instrumento neutro. Mesmo quando reproduz o projeto da organização existe um reconhecimento, implícito ou explícito, das propostas contidas no projeto e a concordância com elas ou submissão ao que preconizam. Segundo Souza Campos (1989), "...a gerência é um instrumento importante para efetivação de política, ela é, ao mesmo tempo, condicionante do e condicionada pelo modo como se organiza a produção de serviços de saúde. Essa dupla posição - de produto de um determinado contexto e de criador deste mesmo contexto - torna o processo de gestão permeável à influência dos diferentes sujeitos sociais interessados..." (1989: 11).

Neste trabalho estudam-se alguns aspectos dessa posição criadora da gerência, entendendo que não é a única com esse potencial, mas que se articula dialeticamente com as políticas e projetos hegemônicos.

Já nessa perspectiva entende-se que a capacidade de um modelo gerencial de manter ou implantar ou, em outras palavras, exercer o seu potencial de co-autor de um contexto não decorre do conjunto técnico-instrumental do modelo, mas, sim, da capacidade de articulação dos indivíduos e grupos em torno de uma proposta. A relevância das relações sociais nessa perspectiva, decorre do entendimento da inexistência de "...um objetivo unívoco e ubíquo... capaz de, por si mesmo, ordenar, em qualquer etapa do processo de prestação de serviços, o

sentido maior das intervenções técnicas e administrativas", nas palavras de Souza Campos (1989: 9).

O sentido maior a que o autor se refere pode existir na dimensão dos sistemas técnicos da organização, podendo ser construído através de um processo mais ou menos formal a missão, os objetivos e as metas. Quando se reconhece a rede de relações sociais com a diversidade de contradição de interesses e projetos pode se constatar a inconsistência desse objetivo maior da organização.

O reconhecimento da existência de objetivos unívocos e ubíquos ou de objetivos diferentes e contraditórios no seio das organizações pode explicar, ainda que parcialmente como as várias perspectivas teóricas abordam e lidam com as relações que se estabelecem entre indivíduos, grupos, ambiente e organização e suas expressões tais, como os conflitos, os valores e o poder.

Um das idéias centrais que participam do embasamento das várias abordagens teóricas existentes na área de administração é a do modelo de homem. Este conceito é aqui tratado como a compreensão explícita e/ou implícita de qual é a natureza humana, o que faz o homem agir, o que o move na sociedade e nas organizações, qual é a sua relação com o trabalho e com os outros homens.

Segundo Guerreiro Ramos (1984), "O problema do passado era superar a escassez dos bens materiais e serviços elementares. Nesse período grande parte do esforço no ambiente do trabalho foi técnica e socialmente necessário e mesmo

inevitável..." (1984: 3). Nesse contexto é que se toma a racionalidade instrumental<sup>(1)</sup> como auto-suficiente e principalmente como única. O homem aparece como o *Homo Faber*, que adquire identidade nas relações de produção. Esse entendimento reduziu o ser humano à dimensão econômica das organizações e possibilitou o surgimento de perspectivas mecanicistas de aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

Nas teorias administrativas a natureza do ser humano e sua relação com o trabalho é um dos pilares que sustenta as várias construções teóricas existentes. As várias abordagens trazem em seu bojo um entendimento da natureza humana. Essa compreensão pode estar mais ou menos revelada.

Um outro aspecto que deve ser abordado também é a presença da questão gerência em saúde na discussão setorial. Os últimos trinta anos têm sido marcados por uma série de crises no setor saúde no Brasil. O modelo inaugurado na metade da década de 60, com a unificação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAP), tem apresentado vários períodos de agudizações de problemas onde se destacam os referentes às fontes e mecanismos de financiamento do setor e a cobertura e a qualidade assistencial oferecida.

---

(1) Aqui se está trabalhando com a chamada racionalidade instrumental ou funcional que está ligada à expectativa de resultados e identifica o funcionamento das organizações.

As explicações para as origens e as soluções para os problemas do setor têm sido formuladas por vários setores sociais. O que interessa ressaltar é que no bojo dos vários diagnósticos e propostas para os problemas da área têm surgido a gerência dos serviços de saúde tanto como um dos fatores que explicam a gravidade da situação bem como um dos desafios para sua superação. No documento "Plano de Reorientação da Assistência à Saúde no âmbito da Previdência Social" (1982) bem como em documentos mais recentes como "Política Nacional 1990-1994" (1990) publicados pelo Ministério da Saúde do Brasil, encontram-se referências à questão gerencial. Entretanto nessas publicações a gerência está ligada à idéia que o que falta são os conhecimentos das técnicas e da racionalidade administrativa para os gerentes. O discurso é fundamentado no diagnóstico dos desperdícios e as soluções vem da estruturação de um gerência no seu âmbito técnico o que garantiria a eficiência desejada das ações de saúde.

A questão que se coloca é que a conceituação da função gerencial embutida nesses documentos é extremamente limitada. Em primeiro lugar não se reconhece que a gerência é condicionada pelo modo de produção dos serviços. O problema não é só de competência técnica estrita, mas de subordinação às políticas formuladas para o setor. Em segundo lugar, como já foi visto, a gerência também é criadora do seu contexto, seu escopo vai além do técnico e nesse outro "espaço" que se coloca sua possibilidade de inovação.

A intenção não é negar as dimensões políticas e

técnicas da gerência mas sim explorar um outro âmbito, que não tem sido contemplado nas propostas setoriais, que é a dimensão das relações sociais e inter-humanas dentro das organizações.

### 3. O problema da investigação

A questão das concepções sobre a natureza humana é um dos temas centrais da chamada Teoria Geral da Administração. As várias abordagens teóricas ao desenvolverem propostas de análise e de ação para as organizações trazem idéias sobre o homem como ser no mundo e no trabalho. Pouca atenção tem sido dada para a realização de estudos que busquem identificar quais são as assunções básicas sobre a natureza do homem que os trabalhadores e os gerentes possuem.

A idéia de se estudar as concepções sobre os homens e sua natureza é de particular interesse quando se trata dos gerentes pois, para que alcancem os objetivos propostos para as organizações, o fazem através das pessoas. Os gerentes ao definirem o que e como vão fazer para que as pessoas trabalhem estão usando consciente ou inconscientemente uma visão de homem e de sua natureza.

Essa dimensão na área de saúde e especialmente na área hospitalar, é pouco conhecida e seu esclarecimento pode contribuir para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais.

#### 4. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo principal a identificação, junto aos diretores de hospitais gerais da cidade de Campinas no ano de 1994, de quais são suas concepções sobre natureza humana nas organizações.

Ainda a nível das concepções dos gerentes, busca reconhecer, enquanto manifestação de suas idéias sobre o homem:

- . qual é a visão da organização e gerência;
- . o que faz com que os indivíduos se envolvam no trabalho;
- . o entendimento de poder na organização, nos indivíduos e grupos.

## **I. ORGANIZAÇÃO-GERENCIA E AS CONCEPÇÕES DE NATUREZA HUMANA**

Este referencial discute alguns aspectos teóricos relacionados ao tema desta dissertação. O primeiro tópico contextualiza brevemente as mudanças no ambiente externo que de alguma forma influenciaram as alterações nas concepções de organização e gerência.

Em segundo lugar apresenta-se um estudo de organização e gerência a partir das perspectivas racional, natural e política. Busca-se evidenciar em cada perspectiva as principais idéias que as caracterizam e apresentam-se as contribuições de alguns autores.

As concepções sobre a natureza humana no trabalho são apresentadas em terceiro lugar. Faz-se uma introdução sobre como esses conceitos foram tratados na filosofia ocidental. Finalmente apresenta-se como os conceitos sobre o homem são tratados nas várias abordagens das teorias administrativas e as contribuições de alguns autores que desenvolveram críticas a esses modelos.

## **1. Organização e Ambiente**

As condições concretas da sociedade são as que propiciam o desenvolvimento e a aplicação de um determinado tipo de conhecimento em uma dada situação histórica. A teoria e a prática gerencial não se diferenciam desse fato. As alterações no mundo têm determinado modificações nas organizações e na gerência.

As novas demandas, sobre organização e gerência, determinadas por profundas alterações no meio sócio-econômico e político, têm sido qualificadas por autores como Kliksberg (1988), Motta (1991).

No período que inclui o final do século XIX e início do século XX as organizações se inseriam em um mundo com estabilidade maior que a atual. O mercado consumidor era amplo e aceitava uma pequena diversidade de produtos e serviços. As mudanças tecnológicas eram incorporadas lentamente na medida que as condições do mercado não exigiam inovações importantes. Os movimentos sociais, apesar de existirem, eram insuficientes para influírem decisivamente em alterações do modo de produção. Naquele momento as organizações trabalhavam com um horizonte previsível e mais ou menos constante.

A década de 30 marca indelévelmente a alteração dessa visão de mundo. A crise advinda da quebra da Bolsa de Nova Iorque destruiu a crença de um crescimento "natural" da produção. O horizonte já não tinha a transparência anterior. A

crise que assolou o mundo capitalista chegou às organizações. O mundo em crise onde a competição entre as empresas que sobreviveram ficou maior, obrigou-as a procurar o aumento da produtividade e a redução dos custos.

No entanto, foi o período inaugurado pelo fim da Segunda Grande Guerra, com o novo desenho geopolítico do mundo e com a incorporação das tecnologias desenvolvidas para a guerra, que marca definitivamente a mudança do mar relativamente calmo no qual navegavam as organizações. O aumento da velocidade das mudanças fez com que as perspectivas anteriores de visão de longo prazo, a expectativa e aceitação de um crescimento naturalmente concedido não se coadunassem com a nova realidade. As organizações adquirem novas maneiras de tratar essa realidade. O planejamento baseando-se nesse ambiente de mudanças rápidas e descontínuo desenvolvem uma percepção de domínio parcial dos fatores externos e procuram uma visão antecipatória e prospectiva (Motta, 1991: 89).

As estruturas organizacionais nas formas clássicas eram vistas rigidamente e entendidas como antecedendo as outras dimensões organizacionais. Nessa perspectiva, pensava-se que uma estrutura logicamente construída, segundo princípios de especialização do trabalho, serviria de base para a organização empresarial, independente dos propósitos de cada empresa ou instituição pública (Motta, 1991: 111). A previsibilidade do mundo tornara possível a existência de estruturas rígidas que tinham como fundamento a especialização do trabalho e a hierarquia.

Em um mundo de mudanças vagarosas essa concepção de uma certa maneira preencheu as necessidades organizacionais. Entretanto, a perturbação da ordem anterior com a evolução das condições sociais, econômicas e políticas, fez com que as estruturas ganhassem novas interpretações. A partir da década de 50 passam a serem assumidas como modificáveis perdendo o caráter de antecendência que a visão anterior possuía. Nesse período desenvolve-se a idéia de que ela deve adaptar-se às mudanças da sociedade. O fulcro dessa perspectiva é que a organização depende de adaptações contínuas ao meio ambiente para sua sobrevivência e que a estrutura deve flexibilizar-se incorporando novas perspectivas como a interdependência entre a estrutura e as estratégias organizacionais tornando-se um instrumento dinâmico. Como caracterizado nesse segundo momento, as organizações, apesar de se relacionarem com uma ambiência muito dinâmica, mantinham a perspectiva de um domínio, ainda que parcial, dos fatores externos.

As crises do petróleo da década de 70 marcam o rompimento definitivo com essa visão. Apesar de possuírem recurso natural estratégico à toda matriz energética da sociedade moderna, os países produtores de petróleo não tinham qualquer expressão política maior até então. Sua organização e estabelecimento de uma ação coordenada, fixando os níveis de produção e seus preços, rompeu com as perspectivas anteriores de controle do ambiente externo e de previsibilidade.

A ambiência externa passa a ser percebida como de alta velocidade de mudança, escassez de recursos, surpresa,

hostilidade e instabilidade. As organizações adquirem a percepção de ausência de controle sobre os fatores externos a ela. Desenvolveu-se a crença na imprevisibilidade. Passam a trabalhar com futuros ou cenários possíveis em contrapartida de futuro único. Perde-se a visão antecipatória do futuro e passa-se ao acompanhamento contínuo, sistemático das mudanças ajustando-se os objetivos, a estratégia e a estrutura às mudanças ambientais. Nessa perspectiva procura-se a construção de modelos mais flexíveis de organização, caracterizados pela visão de maior interdependência entre fatores externos e internos para a definição da estrutura organizacional. Já não existe a melhor maneira de se estruturar mas se deve procurar um contínuo ajuste entre as demandas ambientais procurando-se novas alternativas.

A exposição das organizações às alterações sócio-econômicas e políticas apresentadas não tem sido feita de maneira homogênea nem na intensidade nem na dimensão temporal. Com isso têm-se organizações em situações organizacionais e de ambiência externa muito diversas.

## **2. Organização e Gerência: Perspectivas teóricas**

Existem várias maneiras de se interpretarem as organizações. Autores como Hage (1980), Scott (1981), Shortell

e Kaluzny (1988), Bolman e Deal (1989) agrupam essas maneiras em algumas perspectivas. Várias questões orientam a separação em diferentes correntes teóricas.

- Qual é a natureza das organizações? Qual é a leitura que tem sobre o mundo em que "vive"?
- Quais são as relações entre a organização e os indivíduos que a compõe?
- Como as organizações funcionam?
- Qual é a compreensão sobre a gerência?

Diversas são as perspectivas teóricas sobre organização e gerência. Utilizam-se nesse trabalho três perspectivas teóricas: racional, natural, política.

Apesar de à primeira vista se encontrarem grandes diferenças e contradições entre essas perspectivas não se pode deixar de reconhecer que trazem contribuições que de certa maneira se completam, pois ao abordarem as organizações o fazem de maneira parcial. A arte de ler e entender as organizações, pela sua complexidade, exige várias e novas maneiras de ver e pensar as organizações. Nesse sentido, existe uma riqueza nas diferenças de visão que cada perspectiva teórica oferece.

## 2.1. Perspectiva Racional

Nessa perspectiva as organizações são instrumentos criados para atingir objetivos. Para a consecução desses objetivos elas se estruturam de forma o mais racional. O sentido do racional aqui é o do técnico ou funcional. Weber (1969), coloca essa racionalidade como instrumental, que está a serviço da organização no sentido de propiciar o alcance da maior eficiência.

Pode-se destacar dois aspectos nessa perspectiva racional. O primeiro é a busca de se assegurar a otimização dos meios através da ação cada vez mais racional a fim de alcançar resultados máximos. O segundo é a formalização das relações existentes na organização. Através do estabelecimento de uma estrutura administrativa e de um conjunto de princípios e regras, propõe-se a alcançar uma previsibilidade do comportamento humano que seria a expressão da hegemonia, da racionalidade funcional.

A chamada Escola Clássica da Administração tem entre seus representantes mais significativos Taylor no plano normativo prático e Weber no plano teórico.

Taylor desenvolveu um conjunto de princípios orientadores da prática organizacional em direção ao alcance da produtividade máxima. Segundo Morgan (1986) são:

- a) Transferir toda responsabilidade da organização do trabalho do operário para o gerente;

- b) Uso de métodos científicos para determinar a mais eficiente maneira de fazer o trabalho;
- c) Seleção da melhor pessoa para desempenhar aquele trabalho já definido;
- d) Treinamento do operário para fazer o trabalho eficientemente;
- e) Monitoramento do desempenho do operário para assegurar que os procedimentos apropriados sejam seguidos e os resultados sejam alcançados.

Pode-se depreender desses princípios que a gerência é concebida como o "espaço" de quem pensa o trabalho. Fica estabelecida a separação entre o planejamento e a execução do trabalho. Ao gerente cabe estabelecer qual a tarefa, como realizá-la, treinar e exercer vigilância sobre o trabalho dos operários.

Uma idéia que também é colocada por Taylor é que existe a melhor maneira de se realizar uma tarefa. É a tarefa dos gerentes, aplicando o método científico, determiná-la. Para isso criou o que ficou conhecido como estudo dos tempos e movimentos que objetiva a eliminação de movimentos desnecessários e conseqüentemente reduziria o tempo gasto. Com essas propostas a amplitude e o espaço do trabalho do gerente aumentaram muito.

Outro autor contemporâneo de Taylor no estudo da organização foi Henry Fayol. Francês, escreveu toda sua obra no mesmo período do começo do século XX, mas totalmente

independente do americano. Foi esse autor que propôs os chamados princípios da administração que na sua essência são: divisão de trabalho, princípio da hierarquia, unidade de comando, centralização da autoridade.

Tanto Taylor quanto Fayol construíram sua obra tendo uma perspectiva mecanicista da organização, onde os elementos funcionam como peças da engrenagem de uma máquina. Além disso, a organização era vista quase que exclusivamente na sua dimensão formal, entendida como aquela baseada na divisão racional do trabalho, na hierarquia e estrutura organizacional. Nessa perspectiva gerência deveria estar voltada para as questões formais procurando os arranjos mais racionais a fim de alcançar a máxima eficiência organizacional.

Segundo Prestes Motta (1991), "A Administração Científica sempre viu a organização como forma de se estruturar a empresa e não no sentido do sistema social" (1991: 9).

Max Weber é outro autor que compõe a Escola Clássica. Para ele, um dos fundadores da sociologia moderna, a análise das organizações insere-se nos estudos da sociedade. Ele formula o modelo da burocracia, não como seu defensor, mas como o identificador e analista dessa forma de organização.

A burocracia, descrita por Weber, entende a organização como um instrumento que, auxiliado por mecanismos de normas e regras fixas e escritas e por uma hierarquia de autoridade, opera com base no conhecimento técnico e em direção à

obtenção de objetivos bem definidos (Marinho, 1990: 7).

A idéia subjacente é que essas características quando presentes na organização possibilitariam a construção de um sistema social racional. Isto é a formalização das relações e o exercício do controle, que estão na base desse entendimento, favoreceriam a predominância da racionalidade funcional.

Esses três autores, Taylor, Fayol e Weber, são aceitos como os que melhor caracterizam a perspectiva racional. Scott (1981) inclui Herbert Simon (1979) nessa perspectiva apesar de outros autores incluírem-no na perspectiva natural. Segundo Blau e Scott citados por Wahrlich (1986) "...a concepção da administração como uma estrutura de tomada de decisões, elaborada por Simon, se refere no geral, aos efeitos de processos formais sobre a tomada de decisões, e não inclui uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal... a análise de Simon encaminha todos os seus esforços para explicação de como as várias condições dentro da organização, a hierarquia, o sistema de comunicações, os programas de treinamento, influenciam a tomada racional de decisões esquecendo-se de considerar as influências que elas exercem uma sobre as outras" (1986: 106).

Simon (1979) coloca o processo de tomada de decisão como a questão central na administração. Para este autor a organização funciona em um fluxo contínuo de tomada de decisões. Como em outras dimensões da organização existe uma hierarquia de decisões, isto é, uma decisão mais ampla influencia as decisões mais específicas. Esse fluxo encadeia-

se de tal maneira a construir um processo decisório organizacional racional.

Explorando o paralelismo entre a tomada de decisão humana e a tomada de decisão organizacional, Simon (1979) argumenta que organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque seus membros têm habilidades limitadas no processamento das informações. Morgan (1986), contrapondo-se à visão clássica, coloca que o homem não consegue conhecer todas as alternativas de cursos e conseqüências como os economistas clássicos acreditavam. Na verdade, o ser humano usa de certos filtros que são resultados de seu processo de constituição e amadurecimento. Suas experiências anteriores, suas emoções, seus valores estabelecem um viés. Este autor entende que a limitação do ser humano é institucionalizada nas organizações na sua estrutura e seu modo de funcionamento. Daí fica claro que a organização tem uma limitada capacidade de escolha e previsão das conseqüências das alternativas, sendo necessário abandonar a idéia de eficiência máxima, aceitando-se resultados apenas satisfatórios.

Assim, pode-se dizer que Simon trabalha com um conceito de racionalidade limitada pelo fluxo de tomada de decisão e pelo viés da experiência humana que cada indivíduo tem. Mantém-se essencialmente na perspectiva racional só que modulando-a com os aspectos citados.

Um aspecto muito importante é o abandono da postura prescritiva, que a Escola Clássica possui. Simon, segundo Wahrlich (1991: 105), insurgiu-se "...contra o que chamou de

conjecturas abstratas, isto é, a tentativa de solucionar problemas sem a necessária pesquisa".

Assume-se assim uma postura descritiva e exploratória em relação ao funcionamento das organizações.

## 2.2. Perspectiva Natural

Morgan (1986) afirma que ao olharmos o mundo organizacional é possível identificar diferentes esquemas de organizações em diferentes tipos de meio ambiente. Este autor afirma que há certas espécies de organizações mais adaptadas que outras à condições ambientais específicas, à semelhança do que ocorre com os animais. Por exemplo: o urso polar nas regiões árticas ou o camelo no deserto. As organizações burocráticas tendem a trabalhar mais efetivamente em ambientes estáveis ou protegidos de alguma forma e várias espécies diferentes são encontradas em regiões mais turbulentas e competitivas como os ambientes das empresas de alta tecnologia das indústrias aeroespaciais e microeletrônicas.

Ao se entenderem as organizações como organismos vivos reconhece-se implicitamente que aquelas, similarmente aos seres vivos, têm necessidades ou requisitos funcionais. Essa analogia tem como base o conceito de homeostasia<sup>(2)</sup>, que

---

(2) No dicionário Aurélio 2ª edição Homeostasia é a propriedade, auto-reguladora de um sistema ou organismo que permite manter o estado de equilíbrio de suas variáveis essenciais ou do seu meio ambiente.

aplicado aos organismos trabalha com a idéia de busca do equilíbrio entre os vários sistemas e órgãos. No ser humano um exemplo é a manutenção do pH<sup>(3)</sup> no sangue na faixa aceitável à vida. Quando por várias condições ocorrem alterações respiratórias, metabólicas e outras, o pH tende a fugir da faixa vital, entrando automaticamente mecanismos ditos tampões que refazem o equilíbrio ácido-básico. Existe, portanto, o desenvolvimento de relações entre os sistemas e subsistemas constitutivos do organismo e deste com seu meio ambiente. Outra idéia que passa por essa perspectiva é que esse equilíbrio e harmonia está a serviço da sobrevivência do organismo, da sua perpetuação ao longo do tempo.

Segundo Lima (1993), na perspectiva natural é a noção de satisfação de necessidades do organismo vivo que é o ponto de partida para a compreensão das organizações.

Várias linhas teóricas apresentam-se com esse entendimento. As contribuições da Escola de Relações Humanas voltam-se para a compreensão das necessidades dos indivíduos nas organizações.

Outra é a abordagem funcionalista<sup>(4)</sup> que tem duas expressões nos estudos organizacionais. O estruturalismo sustentação dos sistemas e subsistemas fundamenta sua análise

---

(3) pH - potencial hidrogeniônico - indica a quantidade relativa de substâncias ácidas e básicas.

(4) Funcionalismo é uma teoria que pressupõe que tudo que existe numa sociedade, contribui para o seu funcionamento equilibrado. O funcionalismo tem sua influência nas teorias administrativas através do estruturalismo e da teoria de sistemas abertos (Prestes Motta, 1986).

no estudo das necessidades de auto organizacionais. Estes são tratados como interrelacionados e dependentes. A abordagem de sistemas abertos é a outra construção do funcionalismo ao campo de estudo das organizações. Nessa perspectiva as necessidades da organização são satisfeitas através das relações com o ambiente externo.

A Escola de Relações Humanas ocupa um espaço até então não preenchido na compreensão das organizações. Ao questionar o ênfase que foi dada aos sistemas de produção pela Escola Clássica, desloca o foco para o elemento humano nas organizações.

O homem é reconhecido como um indivíduo com necessidades complexas que abrangem segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização. Acreditava-se que sem a satisfação dessas necessidades não se obteria desempenho eficiente no trabalho.

Outro conceito que essa Escola utilizou foi o de grupo informal que segundo Prestes Motta (1991), é um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e freqüentemente. Essa percepção rompe com idéia subjacente à da Escola Clássica na qual a organização lida com uma horda de indivíduos. As pessoas passam a serem encaradas como os que constroem e mantêm relações e grupos estruturados.

Uma das idéias centrais dessa Escola de Relações Humanas é o entendimento da necessidade de se estabelecer uma relação não conflitiva entre os indivíduos e a organização.

Para isso a organização deve estimular as pessoas a terem sentimentos positivos em relação a ela. Em contrapartida a organização ofereceria as condições para satisfazer as necessidades individuais e de grupos dentro da organização. Nessa perspectiva, o conflito é entendido como possível, mas indesejável. É tido como uma anormalidade, já que é possível a construção da identidade de interesses entre a organização e os indivíduos. Segundo Lima (1993), é importante desenvolver nos indivíduos a crença de que trabalhar nas organizações contribuindo para que esta alcance seus objetivos traz, em decorrência, a realização dos objetivos e necessidades individuais.

O entendimento da gerência na Escola de Relações Humanas baseia-se na idéia que a colaboração dos indivíduos e grupos é possível e que esta não se dará de uma maneira espontânea e sim devendo ser planejada e desenvolvida. O seu foco é criar sentimentos nos indivíduos de serem úteis e importantes, oferecendo trabalhos significativos onde, na medida do possível, possam exercê-los com autonomia e responsabilidade e vê-los reconhecidos. Acredita também que o homem não poderia realizar tarefas cujo fim desconhecesse. Para tanto propunha uma participação nas decisões sobre o porquê da tarefa e como realizá-la, desenhando uma gerência mais participativa ainda como forma de satisfazer as necessidades dos indivíduos na organização.

Esta escola aborda as relações entre os indivíduos, grupos e a organização reconhecendo suas necessidades e

preocupando-se em como satisfazê-las. Essa maneira de entender a organização afasta-se da chamada estrutura formal ou organização formal. Tudo do que tratou está no âmbito da organização informal, isto é, o conjunto de relações sociais que não estão presentes nas normas e regulamentos da organização. Importa nessa abordagem a satisfação das necessidades individuais e sua relação com a eficiência organizacional.

Outra linha teórica na perspectiva natural é a chamada abordagem estruturalista. Trabalhando com o conceito de estrutura sugere que o todo é maior que a soma das partes<sup>(5)</sup>, pois a totalidade revela os elementos, suas interrelações e interdependências.

Segundo Selznick citado por Wahrlich (1986), a estrutura concreta resulta das influências recíprocas dos aspectos formais e não convencionais da organização. Além disso, esta estrutura representa por si mesma uma totalidade, um organismo adaptável, que reage às influências do ambiente externo a que se expõe.

Marinho (1990) afirma que a organização é entendida como um sistema de partes<sup>(6)</sup> interrelacionados e interdepen-

---

(5) Segundo Marinho (1990), os funcionalistas ou estruturalistas chamam de partes de uma organização as suas estruturas de grupos ou de papéis e aos indivíduos que, na qualidade de membros, são racionalizados como tal.

(6) Ibidem.

tes sendo que a questão central é a auto-sustentação ou sobrevivência. O sistema e cada subsistema têm suas próprias necessidades ou requisitos funcionais a serem preenchidos. Caso uma parte contribua para a satisfação de uma necessidade há uma função, se não, há uma disfunção. Do conjunto de funções e disfunções procura-se obter um equilíbrio. A busca desse equilíbrio é o que a organização visa com uma estrutura adaptativa operando num ambiente em constante mudança.

Na teoria administrativa o estruturalismo apresenta-se como uma síntese da Escola de Administração Científica e a Escola de Relações Humanas. Entretanto, rompe com alguns dos conceitos básicos dessas Escolas. A abordagem estruturalista coloca o caráter manipulador do entendimento da participação nas decisões proposto pela Escola de Relações Humanas, onde vê uma ilusão de participação e poder. Essa ilusão é criada pela participação de decisões que não são consideradas importantes para a organização.

Além disso, uma das principais críticas foi a concentração no estudo dos grupos informais e sua incapacidade de estabelecer relações entre a organização informal e a estruturas formais.

Nessa abordagem a organização assemelha-se a um ser vivo, pois, frente à necessidade de obter um equilíbrio entre as funções e disfunções, coloca-se de forma adaptativa criando mudanças organizacionais a fim de sobreviver. Selznick, citado por Marinho (1990), estudou vários processos adaptativos sendo que sua ênfase foi na cooptação, ou seja, "no processo de

absorção de novos elementos da liderança ou estrutura de determinação das políticas como um meio de prevenir ameaças à sua estabilidade ou existência" (1990: 11). É citado o trabalho realizado na Tennessee Valley Authority<sup>(7)</sup> (TVA) que utilizou a cooptação de elementos de grupos que faziam oposição colocando-os na estrutura de poder da TVA, com isso originando mudanças significativas nas políticas oficiais anteriormente estabelecidas.

Outra contribuição dos estruturalistas foi em relação ao problemas dos conflitos. A Escola Clássica entendia que existia uma harmonia natural entre os interesses da organização e os dos indivíduos. Para a Escola de Relações Humanas essa harmonia era possível de ser construída através da satisfação das necessidades dos indivíduos e do desenvolvimento de sentimento positivo em relação à organização. Sendo assim, o conflito quando manifestado era entendido como aberrante. Segundo Prestes Motta (1986), para os estruturalistas o conflito entre grupos é um processo social fundamental. É o conflito o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora isso nem sempre ocorra. Apesar de entender que nem todos os conflitos são desejáveis, eles são aceitos como inerentes às relações de produção. A construção

---

(7) Agência estatal criado nos EUA na década de 30 para gerir os recursos hídricos da bacia do rio Tennessee.

dessa análise recebeu contribuições de Karl Marx e Max Weber. Segundo o primeiro as novas tecnologias fabris (introduzidos pela Revolução Industrial) criaram o que ele chama de alienação no trabalho, onde o trabalhador perde o significado da sua produção. Para Weber a ausência de propriedade dos meios de produção por parte dos trabalhadores implica ausência de controle de trabalho.

Etzioni, citado por Prestes Motta (1991: 63), afirma que as tensões inevitáveis - que podem ser reduzidas mas não eliminadas, existem entre: as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; a racionalidade e irracionalidade; a disciplina e a autonomia; as relações formais e informais; os níveis hierárquicos e unidades administrativas.

Em síntese, os estruturalistas vêem a organização como um sistema socialmente construído. Este sistema busca sua sobrevivência através do equilíbrio entre as satisfações (função) e não satisfação (disfunção) das necessidades das suas partes constitutivas. Isto se dá através de um processo de contínua adaptação num ambiente em constante mudança.

A outra abordagem funcionalista na teoria administrativa é a dos sistemas abertos. O modelo de sistemas abertos foi concebido pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy na década de 50. Pretende, segundo Prestes Motta (1990), uma teorização do nível intermediário, sem os problemas da visão macro nem da visão micro. Tem como fundamental para os analistas organizacionais o mapeamento das

relações entre organização e ambiente.

Até então a organização era vista na teoria administrativa como um sistema fechado. O ambiente externo não aparece como foco de estudo nas Escolas Clássicas e de Relações Humanas. A abordagem estruturalista, segundo Wahrlich (1986), iniciou a passagem gradativa do enfoque do sistema fechado para a panorâmica dos sistema aberto. Surge assim a preocupação com as relações interorganizacionais e a interação de organização com o meio ambiente.

Morgan (1986) afirma que ao se reconhecer que indivíduos, grupos e organização têm necessidades a serem satisfeitas, a atenção é invariavelmente voltada para o fato de que eles dependem de um vasto ambiente para suprir seus vários tipos de necessidades.

Assim como os organismos vivos não são seres isolados na natureza, mas mantêm trocas com o ambiente visando satisfazer suas necessidades, as organizações têm requisitos que não são satisfeitos exclusivamente no seu ambiente interno. Necessitam relacionar-se com o ambiente externo a fim de garantir os recursos para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Ao nível teórico a abordagem de sistemas abertos foi formulada como um modelo para ser utilizado em todos os tipos de sistemas, usando o organismo vivo como modelo para entender outros sistemas.

O ambiente nessa abordagem pode ser visto como o ambiente de tarefa que segundo Morgan (1986) inclui os

consumidores, competidores, fornecedores, agências governamentais e o ambiente geral ou contextual. A gerência deve ser capaz de explorar e sentir mudanças nesses dois aspectos ambientais e ser capaz de dirigir e manejar as fronteiras e as áreas de interdependência, bem como de desenvolver respostas estratégicas adequadas.

Os sistemas são, por sua vez, subdivididos em subsistemas. Na figura de Morgan (1986) sistemas são como caixas chinesas que sempre contém outras. A definição do que é sistema ou subsistema varia segundo o foco de análise escolhido pelo pesquisador. Assim, um Pronto Socorro pode ser o sistema e um dos seus subsistemas é o Laboratório de Patologia Clínica para urgência ou um Hospital pode ser o sistema e o Pronto Socorro do Hospital um dos seus subsistemas.

Alguns princípios derivados de sistemas biológicos são utilizados na análise das organizações como sistemas. Segundo Prestes Motta (1986) nessa perspectiva a organização surge como receptora de insumos ambientais que os processará para a seguir exportar os produtos na forma de outputs ou saídas para o ambiente. Um dos insumos recebidos do ambiente pode ser informativo sobre o seu próprio funcionamento como sistema, realizando um controle por retroalimentação (ou feedback). Caso não ocorra esse processo de transação com o ambiente através do processo recepção-processamento-exportação e retroalimentação a tendência é a chamada entropia, onde as formas organizadas tendem à homogeneização e à morte. Dá-se o

nome de entropia negativa ao processo reativo à morte através da reposição de insumos à organização. Por trás desse ciclo de eventos entrada-processamento-saída e retroalimentação está o conceito de homeostasia, onde se reconhece a auto-regulação do sistema a fim de manter o caráter organizacional.

Os conceitos de estrutura, função, diferenciação e integração nessa abordagem devem ser vistos de uma maneira interagente. Segundo Morgan (1986) uma célula é dependente de uma complexa teia de relações entre estrutura celular, metabolismo, trocas gasosas ( $O_2$  e  $CO_2$ ), aquisições de nutrientes, sendo ao mesmo tempo causa e manifestação. Nos sistemas sociais, como nas organizações, também ocorre assim, isto é, a estrutura não precede as funções. Para Katz e Kahn, citados por Prestes Motta (1991:85), a organização não possui estrutura no sentido usual do termo, isto é, de autonomia física identificável e permanente. Sua estrutura só pode ser identificada como ciclos de eventos.

O princípio da equifinalidade afirma que não existe uma maneira certa de se alcançar a homeostasia. Em contraste com os sistemas fechados onde as relações são mais inflexíveis em termos da estrutura produzir determinados padrões específicos, nos sistemas abertos os padrões de organização são flexíveis, permitindo alcançar resultados, partindo de pontos diferentes com recursos diversos e de várias formas.

Lima (1993) refere que a noção central da abordagem de sistemas abertos reside na necessária adaptação das organizações às características de seu ambiente a fim de

sobreviver. Se existem ambientes diversos, existem também diferentes tipos de organização.

Um dos estudos mais influentes citado por Morgan (1986) foi desenvolvido por Burns e Stalker nos anos 50. Esse trabalho aponta que as organizações se estruturam e são gerenciadas de maneira diferente dependendo das características do ambiente em que vivem. Em ambientes com condições de mercado e tecnologias mais instáveis as organizações apresentam estrutura e gerência mais flexíveis. A estas organizações denominaram orgânicas. Suas principais características encontradas no estudo foram: menor ênfase à hierarquia de autoridade e controle, os processos decisórios tendem a ser mais descentralizados, as tarefas são redefinidas nas próprias equipes de trabalho e as pessoas são incentivadas a encontrar novas formas de realizar o trabalho e de resolver os problemas. Como vivem em ambientes hostis, as organizações procuram a flexibilidade, estimulando a inovação e criatividade. E assim, desenvolver diferentes e novos tipos de ação que lhes garanta a sobrevivência.

Em condições ambientais mais estáveis onde o horizonte de mercado e tecnologia é mais conhecido surgem organizações com estrutura menos flexíveis. A forma de gerência é mecanicista. Suas principais características são: ênfase na hierarquia e controle, existência de regras bem definidas, tendência a centralização do processo decisório, constância das tarefas. A estabilidade ambiental propicia menos necessidades de mudanças da organização.

Outros estudos como o de Lawrence e Lorsh citados por Morgan (1986) avançam nesses achados. Esses autores apontam para o fato que uma mesma organização pode ter contato com características ambientais diferentes. Essa relação com áreas ambientais mais e menos dinâmicas determina o desenvolvimento numa mesma organização de estruturas orgânicas e mecanicistas.

### 2.3. Perspectiva Política

Na perspectiva política as organizações vivem em uma arena política onde se articula uma complexa variedade de interesses de indivíduos e de grupos.

Um dos componentes chaves para compreensão da organização como sistema político são os interesses dos indivíduos. Interesses entendidos como o que impulsiona o homem a agir na vida e na organização.

Indivíduos e grupos diferem em seus valores, preferências, crenças e conseqüentemente na percepção da vida. Todos têm histórias e necessidades particulares resultados de uma experiência de vida e de um processo de sociabilização próprios. É certo que se pode entender que grupos de pessoas tenham inserção na sociedade e no processo produtivo próximos, mas essa experiência não deságua numa homogeneização dos interesses, valores e crenças.

Segundo Morgan (1986) interesses estão relacionados a

um conjunto complexo de predisposições que envolve objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma direção preferencialmente a outra.

Estes indivíduos auto-direcionados não são indiferentes na vida e nas organizações. Suas ações, que são manifestações dos seus interesses, não são neutras e sim essencialmente políticas. Seus movimentos são expressões de seus desejos, crenças, valores, etc.. que dão lógica própria a seu agir.

Burrell e Morgan (1979) colocam que enquanto prevaleceu na teoria administrativa a visão que existia convergência de interesses entre as organizações e os indivíduos o conflito era encarado como um fenômeno raro e transitório. Este poderia ser eliminado através da ação gerencial. Quando ele efetivamente ocorria, costumava ser atribuído às atividades de desviantes e criadores de caso.

Segundo Prestes Motta (1990) é de fato com Selznick que se começa a estudar a questão dos conflitos e da diversidade de objetivos no interior das organizações. Esse entendimento possibilitou avançar na compreensão das organizações para além de um sistema cooperativo como Barnard (1939) entendia. Este autor ligado ao movimento de Relações Humanas, acreditava que é através da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações. De fato a cooperação é, junto com a competição, processo fundamental. Não são excludentes mas convivem em jogos de

interesses e poder, nos quais alianças e conflitos fazem parte do cotidiano organizacional.

Ao se assumir a diversidade de interesses de indivíduos e grupos reconhece-se a existência de uma vida política inerente à sociedade e às organizações.

Ao tentar conciliar esses interesses a sociedade e as organizações desenvolveram processos como barganha e a negociação a fim de se gerar uma determinada ordem evitando o caos ou a destruição.

Segundo Lima (1993) na organização, de igual maneira que na sociedade, a política se coloca na medida em que as pessoas têm interesses diversos, querem coisas diferentes e conseqüentemente, agem também diferenciadamente. Esta diversidade ocasiona tensões que devem ser resolvidas de uma forma política, quer autocraticamente, quer burocraticamente, quer tecnocraticamente ou democraticamente. A escolha de qualquer uma dessas formas depende das relações de poder entre os indivíduos envolvidos.

Para Burrell e Morgan (1979), em uma visão pluralista, o poder é encarado como uma variável crucial para a compreensão das atividades de uma organização. O poder é o meio através do qual os conflitos de interesses são diminuídos e resolvidos.

Na perspectiva política as várias opções organizacionais e gerenciais são produtos da ação política, alcançados através de processos como barganha e negociação, de indivíduos e grupos. Segundo Morgan (1986) a organização pode

ser considerada como uma rede de pessoas com interesses divergentes frouxamente articulada, que circunstancialmente podem estar juntas na função de desejar alcançar alguma coisa em comum. As pessoas e os grupos se aglutinam formando coalizões, com o intuito de cooperar e competir pelos mais diversos motivos.

### **3. Concepções de natureza humana**

#### **3.1 A questão da natureza humana**

Desde o despertar da consciência no homem ele se faz indagações sobre a origem do mundo que o cerca e sobre sua própria natureza. São os gregos que primeiro desenvolveram sistemas de interpretações para explicar as origens e características do mundo e do homem.

Segundo Chauí (1994) os filósofos pré-socráticos desenvolveram uma cosmologia, isto é, uma explicação racional sobre a ordem presente ou atual do mundo: suas origens ou causas, sua forma, suas transformações e repetições, seu término (1994: 43). Na verdade, esta cosmologia refere-se ao estudo do mundo humano, isto é, à ordem do mundo, os ciclos de gerações, a organização das cidades indicando a ação humana

que produz uma determinada ordem no mundo.

Entretanto, é com os sofistas<sup>(8)</sup> e Sócrates que ocorre o deslocamento do foco do estudo da ordem do mundo (cosmologia) para os humanos. Os sofistas foram os primeiros professores na história da educação. Professores profissionais, isto é, eram remunerados pelo seu trabalho. Ensinavam a arte de ser cidadão, a arte de argumentar e persuadir que é decisiva numa democracia direta como era a grega, onde as discussões e decisões eram feitas em público (Chauí, 1994).

Sócrates colocava-se criticamente frente a essa posição. Não se apresentava como professor. Não tem respostas mas perguntas. O centro de toda sua reflexão é o homem. Segundo Cassirer (1994), Sócrates oferece uma análise detalhada das qualidades e virtudes humanas individuais. Procurava determinar a natureza dessas qualidades e defini-las: bondade, justiça, temperança, coragem e assim por diante. Mas nunca arrisca uma definição do homem (1994:15). Sócrates rompeu com a lógica sofista do monólogo, do solilóquio. Ele a transforma no diálogo. O que é o homem? É sua pergunta.

As expressões "Conhece-te a ti mesmo" e "Sei que nada

---

(8) Segundo Marilena Chauí (1994: 122), sofista é o mestre ou o professor de uma arte ou técnica ou ofício. É um erudito - possui todos os conhecimentos úteis ao objeto de seu ensinamento - é um virtuoso - sabe escolher e apresentar seus temas de maneira atraente. Os sofistas são os fundadores da pedagogia democrática, mestres da arte da educação do cidadão.

sei" atribuídas a Sócrates revelam essa procura da epistemê<sup>(9)</sup> do homem, do conhecimento.

Cassirer (1994) afirma que no pensamento socrático tudo o que acontece de fora ao homem é nulo e inválido. Sua essência não depende de circunstâncias externas, depende exclusivamente do valor que ele mesmo se dá. Riquezas, posição, distinção social, até mesmo saúde e dotes intelectuais - tudo isso torna-se indiferente (1994: 18). Como será visto mais adiante, essa compreensão também é encontrada em algumas concepções de natureza humana construídas para as organizações.

Sócrates não escreveu nada da sua visão de homem pois acreditava que a escrita cristalizava idéias como acabadas, como verdades e ele não se via como possuidor de verdades mas sim propunha o diálogo como forma de busca da verdade. Portanto, o que sabemos de Sócrates é através de escritos de outros que apresentam suas idéias.

Platão, discípulo de Sócrates, apresenta suas idéias em várias obras. Chauí (1994) coloca que o Sócrates platônico transforma-se na obra de Platão. Os primeiros diálogos estariam mais próximos do Sócrates histórico, enquanto, nos últimos, Sócrates é o nome de um personagem que fala por

---

(9) Epistemê, segundo Chauí (1994: 140) é o conhecimento das coisas por meio de conceitos universais. Ela nos dá a essência necessária de alguma coisa, dizendo o que ele é, porque é; como é e; para que é.

Platão. A República de Platão está entre os escritos intermediários (o Primeiro Livro da República) onde as questões que aparecem ainda são as que interessam a Sócrates mas já aparecendo o pensamento platônico propriamente dito, e os escritos clássicos onde os temas abordados constituem o núcleo do pensamento de Platão.

Na República de Platão, aparece uma classificação da natureza humana que foi construída, segundo Gallo (1992), considerando a organização ideal de uma sociedade. "Esta se erigiria sobre a epistemè e implicaria no governo daqueles cuja natureza fosse voltada para a reflexão, o estudo, a apreensão das coisas, e, por consequência, fossem capazes de definir o que é justo ou não, qual o Bem para a polis<sup>(10)</sup>. Para apontar aqueles que seriam os portadores dessa natureza filosófica, Platão os distingue de dois outros tipos de natureza: uma, mais rudimentar, que se volta para os instintos elementares, cuja virtude é a aptidão para o trabalho; e outra corajosa e disciplinada, voltada para a defesa da cidade, para a guerra. Esta construção explicita um projeto de submissão do Poder ao Saber. A Razão deixa de ser uma característica inerente à toda espécie humana para ser apanágio de uma parcela da mesma, os filósofos" (1994: 14-15).

---

(10) Polis, segundo Chauí (1994) é a cidade; cidade-Estado; reunião dos cidadãos em seu território e sob suas leis. Dela se deriva a palavra política. (politikós: o cidadão, o que concerne ao cidadão, os negócios públicos, administração pública).

Essa construção platônica-socrática ainda que erigida considerando uma sociedade ideal, revela a importância dada à natureza humana e introduz uma questão qualitativa que é a diferenciação de naturezas entre os homens. Existiriam aqueles que são capazes de pensar a essência das coisas e os que têm alguma aptidão ou para o trabalho ou para a guerra. Analogamente, encontra-se na teoria administrativa idéias sobre o homem muito semelhantes.

Importa aqui notar que as concepções de mundo e da natureza do homem são muito antigas, remontam na tradição do pensamento ocidental sistematizado do século VIII a.C. (segundo Chauí, 1994, esse é o período do nascimento da filosofia que trouxe o apego ao estudo desses temas).

O surgimento e a relevância de concepções de mundo e de homem não ocorrem de maneira natural. A ação do homem em sociedade construindo condições sócio-históricas específicas determinou sua maior ou menor aceitação, ou rejeição, estabelecendo com uso o modo hegemônico de se entender e lidar com as condições concretas de vida e do trabalho. As concepções de homem não são unívocas e variam ao longo do tempo e especialmente demonstrando o seu caráter social. Não é objeto deste estudo descrever a construção das visões da natureza humana e de que maneira ela tem variado na nossa sociedade. O intuito desta introdução foi mostrar a importância e a pertinência dessas concepções que o homem faz de si mesmo.

### 3.2. Natureza Humana nas Teorias Administrativas

A Revolução Industrial, que se iniciou no final do século XVIII e se estendeu até o século XX, pela sua magnitude qualitativa e pela extensão veio modificar toda a estrutura social e política da sociedade humana. A introdução das máquinas e de novas formas de energia (carvão e depois a eletricidade) determinou uma mudança radical no modo de vida e de trabalho.

Mesmo antes da Revolução Industrial sabe-se de trabalhos organizados de grande monta e por longos anos<sup>(11)</sup>. Porém, é a partir do período inaugurado pela Revolução Industrial que se pode afirmar que surgem as empresas com suas principais características modernas. Talvez a principal característica seja o caráter permanente dessas novas organizações. Elas não surgiram para um trabalho determinado, sendo transferido para elas a quase totalidade do processo produtivo da sociedade.

No final do século XIX e início do século XX surge os primeiros estudos que vieram a compor a chamada Teoria Geral da Administração. A nova estrutura produtiva e as novas relações de trabalho fizeram surgir questões até então não abordadas pelo menos no âmbito e para as especificidades

---

(11) Como exemplo pode-se lembrar a construção das pirâmides no Egito Antigo, com duração de algumas décadas.

organizacionais. Essa teoria e suas várias correntes expressam, como visto no capítulo anterior, a concepção de organização, sua estrutura e seu comportamento.

Um outro conjunto de idéias que também é encontrado dentro dessas abordagens teóricas é o chamado Modelo de Homem ou Natureza Humana que, expressam explícita ou implicitamente, as concepções sobre o que move o homem na sociedade e nas organizações, qual é a sua relação com o trabalho e com os outros homens.

O universo organizacional é um dos campos em que se pode observar e estudar as concepções de natureza humana. Não se pode abstrair que olhando-se nessa direção o entendimento do homem está incluído em um sistema social que são as organizações. Esse sistema social sofreu e sofre influências das visões de mundo e homem existentes na sociedade. As várias abordagens teóricas fazem uma reinterpretação desse conjunto de idéias transformando-as parcialmente às suas próprias visões do mundo organizacional.

### Homo Economicus

Como visto, a partir da chamada Revolução Industrial o fenômeno econômico passou a ser prevalente nas relações sociais e individuais, estando as organizações entre as principais articuladoras das esferas produtivas e de consumo (Pizza Júnior, 1990). Os primeiros estudos teóricos na

administração partem dessa concepção das relações sociais. Ao incluir o indivíduo no seu universo explicativo o faz como um dos componentes da lógica econômica. A estruturação da sociedade e das organizações sob esse prisma favoreceu a que o homem fosse entendido como um dos recursos existentes, da mesma maneira que os recursos físicos ou uma máquina.

Taylor, um dos autores que desenvolveram essa idéia para as organizações, recebeu influências de pensadores que os antecederam. Reconhecer essas linhas de pensamento auxilia o entendimento da construção teórica taylorista.

O Racionalismo, escola inaugurada por Descartes no século XVI, traz no seu bojo a ruptura com a explicação tradicionalista de mundo. Para ele, não se pode aceitar qualquer coisa como verdadeira enquanto não se estiver convencido claramente de que aquilo é verdade. Para isso deve-se conduzir o raciocínio ordenadamente de tal maneira a decompor, separar e estudar-se sistematicamente cada parte. O Racionalismo influenciou várias áreas do conhecimento humano sendo que a última a receber sua influência foi a chamada Ciências Sociais. As concepções de Taylor expressam a chegada desse modo de explicar o mundo na teoria administrativa.

No tocante à visão de homem, Taylor desenvolve uma construção teórica partindo dos conceitos cartesianos e erigindo um ser humano eminentemente racional. A racionalização estendeu-se a vários aspectos de vida das organizações. Um exemplo é a maneira pela qual foi tratado o estudo das tarefas, um dos pontos centrais da concepção

taylorista de organização do trabalho. Esse estudo deve ser realizado mediante à análise sistemática dos movimentos feitos pelos operários ao realizarem uma tarefa e do tempo gasto. Almejava encontrar a melhor maneira de executá-la, evitando o desperdício de tempo e energia e com isso elevando a eficiência.

O pensamento dos chamados economistas clássicos foi reconhecidamente outra fonte de influência da chamada Administração Científica. Adam Smith, David Ricardo, James Mill, Stuart Mill na Inglaterra dos séculos XVIII e XIX, desenvolveram os conceitos de especialização e divisão do trabalho a nível macro-econômico. Estes autores trabalharam com agregados nacionais de produção e demanda. Não só Taylor, mas também Fayol sofreram influências dessas idéias e as transmitiram para as organizações. A concepção de natureza humana é uma das influências mais marcantes.

O homem racional, nessa perspectiva, frente a um determinado problema, consegue discernir todas as alternativas de solução e suas conseqüências. Com isso pode-se sempre escolher a melhor solução. O homem é um ser deliberado e age segundo um critério para a escolha da solução, que é o lucro pessoal. Ele escolherá a alternativa que maximizará os resultados em termos econômicos. Esse modelo de homem é conhecido como *Homo Economicus*. Segundo Prestes Motta (1991:6) esse entendimento, baseado nas leis de oferta e procura desenvolvida pelos economistas clássicos, era aceitável pela dimensão dos agregados macro-econômicos com que trabalhavam.

Já o administrador lida com problemas que nem sempre são de natureza econômica ou não o são em seu estado puro. Alguns autores apontam a ocorrência dessa modelo de homem no setor saúde e especialmente na área de assistência médica.

Souza Campos (1989), ao comentar a assistência à saúde, coloca que o critério econômico é muito usado na chamada prática liberal ou de livre escolha do profissional de saúde. Assim, escreve que "durante longo tempo - e ainda hoje, entre os psicanalistas - considerou-se a capacidade de compra de cada paciente o critério principal para permitir acesso a este mercado especial - o da prática médica. Para essa lógica, mais do que o sofrimento ou a vida de cada homem, valem, enquanto elementos triadores de casos, seu nível de renda e sua disposição de gastá-la consumindo ações médicas. Esse procedimento é considerado justo não só do ponto de vista estritamente econômico (afinal, não são essas as regras do jogo no capitalismo?) como também relevante e necessário ao estabelecimento de uma adequada relação médico-paciente. Só dessa maneira, em decorrência do investimento financeiro, o paciente investiria emocional e afetivamente no processo de tratamento, tornando-o potencialmente produtivo: é a redução do ser ao homo economicus. Mas assim tem sido" (1984:14).

Uma outra dimensão relevante para este estudo é a que se evidencia ao tratar da concepção de gerência. Taylor implicitamente demonstra que existem diferenças entre os indivíduos no tocante a sua natureza humana.

Outros pensadores concebem o homem por esse prisma.

Platão expressa, no seu livro República (Gallo, 1992), essa compreensão diferenciada do homem quando coloca que uma sociedade ideal é aquela em que seus governantes tem por natureza o apego a epistemia, isto é, a capacidade de discernir e entender a essência das coisas. Contrapondo-se a essa natureza, refere-se a duas outras. Uma voltada para o trabalho e outra para guerra. Pode-se ver uma analogia entre as idéias platônicas e a chamada especialização proposta por Sir James Stuart na Inglaterra do século XVIII quando propõe a diferença entre gerentes e trabalhadores (Chiavenato, 1987).

O movimento de Administração Científica professa também essa diferenciação. Existem aqueles que são capazes de pensar o trabalho, determinar a melhor forma de se realizar uma tarefa e buscar a máxima eficiência organizacional. E existem os outros que só servem para a execução do trabalho. Taylor aponta a existência do homem de primeira classe que segundo ele seria o mais apto para executar uma determinada tarefa. Nasceu para isso. Ao gerente caberia a sua descoberta.

Uma idéia que caminha pari passu é que os homens são indolentes, avessos ao trabalho. Na sociedade natural comportam-se como uma horda de indivíduos que portanto precisa ser dirigida e controlada. A organização e a gerência devam disciplinar esses operários, fazendo-os trabalhar de acordo com as necessidades da produção. Para tanto propunha-se controle cerrado dos operários. Já que eles não trabalham espontaneamente, torna-se necessária sua condução e controle.

As punições entram nesse contexto como um estímulo

negativo aos indivíduos entendidos como desviantes. Entretanto, o eixo da adesão dos indivíduos ao trabalho estava no chamado incentivo monetário. Esse homem indolente, avesso ao trabalho, move-se na sociedade e nas organizações procurando sua sobrevivência. Age pelo medo da fome. Sendo assim nessa sociedade industrializada, baseada em empresas, o homem só procura o trabalho para obter o dinheiro necessário para suprir suas necessidades ligadas à sobrevivência.

Para a Escola Clássica existe identidade de interesses entre a organização e os indivíduos. Isso é possível pela concepção reducionista de natureza humana com que trabalha. As organizações existem e se justificam para atingir objetivos com a máxima eficiência (Motta, 1980: 81). O homem-operário tem como seu principal interesse o dinheiro. Fechando o círculo institui-se o incentivo monetário como forma de premiar a produtividade do operário. Paga-se mais para aqueles que produzem mais. Essa identidade só existe porque reduziu-se o homem a um homúnculo nas palavras de Sievers (1990).

Existe subordinação das pessoas às tarefas. Há predominância da racionalidade funcional sobre a racionalidade substantiva. O homem é despojado de seus valores, crenças, interesses que vão além da sobrevivência. Perde o que lhe é substantivo e portanto pode subordinar-se à lógica do funcionamento das organizações.

Campos (1982:36) afirma que "a respeito da motivação humana as teorias da Escola Clássica ou não aceitam a possibilidade de que o trabalhador seja auto-motivado ou

consideram que tal motivação é prejudicial e incompatível com os objetivos organizacionais".

Sievers (1990:9) escreve "... essa perspectiva tão sombria sobre os indivíduos inclui também pressupostos de que suas relações com as empresas devam ser controladas e dirigidas. As abordagens científicas não mais podem levar em conta a própria subjetividade das pessoas. Elas explicam o ser humano em termos mecânicos, como entidades desconectadas de sentido e da sociedade e com preocupações que não vão além das necessidades individuais primárias... Em lugar de relacionar a imagem do homem às suas próprias fontes, os enfoques científicos aparentemente dominantes relacionam o homem à máquina".

O conceito de poder na Escola Clássica vem associado ao modelo hierárquico isto é, à autoridade formalmente instituída. A pessoa que ocupa um cargo mais alto na escala hierárquica tem mais poder e autoridade que um que ocupe uma posição subordinada. O poder distribui-se de maneira desigual entre os vários níveis da organizações.

Campos (1982) afirma que nesse enfoque o poder não é atributo de uma pessoa, mas um aspecto da relação determinada pela estrutura formal da organização. Ao ocupante de um cargo é conferida uma quantidade específica de poder sobre o ocupante de cargos inferiores e que se traduz no direito de tomar decisões e dar ordens. Esse poder do cargo é legitimado pela possibilidade de controlar punições e recompensas (1992: 35).

Nessa perspectiva o poder não é expansível. O poder é

um jogo de soma zero (zero-sum-game), para alguém ganhar poder outra terá que perder na mesma quantidade.

Em resumo, nessa perspectiva a organização é vista como uma máquina, onde o indivíduo é uma de suas engrenagens. É um ser reduzido à luta para satisfazer suas necessidades básicas. Esvaziado de quaisquer outros motivos age, nas organizações, movido pelo dinheiro que vai satisfazer suas necessidades de sobrevivência. No jogo de soma zero do poder cabe-lhe a parte de valor negativo.

### Homo Social e Homo Administrativo

A visão atomista de homem com que trabalha Taylor foi muito criticada pela Escola de Relações Humanas. Vários autores, entre eles Elton Mayo, colocaram em relevo dimensão humanas que até então tinham sido abstraídas dos estudos teóricos. Os estudos realizados na década de 20 na fábrica de Hawthorne nos EUA resultaram no reconhecimento de que o homem é um ser que tem necessidades que vão muito além das relativas à sua sobrevivência.

A Escola Humanista corrige a visão mecanicista da organização reconhecendo que o homem tem necessidades de reconhecimento, segurança, aprovação social e auto-realização. E mais, que é um ser social, em contraposição à idéia de horda que ficava subentendida nos escritos de autores da Escola Clássica. O homem constroem grupos estruturados que foram

chamados de grupos informais. Esse homem que tem necessidades sociais e vive e trabalha articuladamente com outros homens é conhecido como "Homo Social".

A questão da motivação surge claramente nesta perspectiva teórica. Reconhece-se que as pessoas têm necessidades e que precisam ser satisfeitas. Ampliando o modelo de homem da Escola Clássica aponta necessidades que vão além da simples sobrevivência física.

Maslow, segundo Motta (1986) contribuiu para esse entendimento ao propor que o ser humano luta para satisfazer suas necessidades. Segundo sugere esse autor, haveria uma hierarquia de necessidades que progridem do fisiológico para o social e para o psicológico. Motta (1986) coloca que apesar de hoje ser claramente aceito que os seres humanos têm necessidades, parece duvidoso que haja uma hierarquia onde uma necessidade só se manifestará após a satisfação daquelas do nível abaixo.

A satisfação das necessidades dos indivíduos é a premissa, segundo esta Escola, para alcançar-se o aumento de produtividade e conseqüentemente o aumento da eficiência. Ao estabelecer essa relação, incorreu-se no erro de confundir necessidade ou motivo com fator de satisfação.

Segundo Archer (1990:4) "um motivador nada mais é que um motivo - uma necessidade, por definição. Por outro lado um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. ...um motivador e um fator de satisfação, são

a antítese um do outro... É a necessidade que está motivando e não aquilo que satisfaz a necessidade". Pode-se compreender o caráter equivocado da relação entre necessidades individuais, satisfação de necessidades e aumento da produtividade-eficiência.

Alguns aspectos apresentados por Prestes Motta (1991:25) merecem ser destacados para a compreensão do homem no trabalho. As necessidades de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais determinantes da moral do trabalhador e da produtividade, do que as condições físicas sob as quais trabalha. E a colaboração não ocorre por acidente mas deve ser planejada e desenvolvida. Se tal colaboração for alcançada, as relações de trabalho podem chegar a uma coesão que resista aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.

Apesar de reconhecer que os homens possuem necessidades próprias acredita que é possível e desejável a construção de uma identidade de interesses entre os indivíduos e a organização. Essa é uma tarefa da gerência, que por um lado deve construir uma afiliação dos indivíduos à organização e por outro oferecer as condições para satisfazer as necessidades das pessoas. O conflito quando surge nessa perspectiva é entendido como indesejável, devendo ser evitado.

Mary Parker Follet citado por Wahrlich (1986), precursora da Escola de Relações Humanas escreveu sobre o sistema de equilíbrio entre empregados e empregadores. Segundo a autora, existem três maneiras de tratar o conflito dentro

das organizações. Pela dominação ou força onde ocorre a vitória de uma parte sobre a outra. Pela transigência ou barganha onde cada lado cede um pouco e pela integração onde os interesses das partes são alcançados sem que haja necessidade de se abrir mão de suas posições.

Segundo Wahrlich (1986: 43), "um dos aspectos dessa integração é o que se chama de interpenetração de autoridade. Follet conceitua a autoridade como uma forma de poder. Para essa autora, poder é a capacidade de fazer que as coisas aconteçam, de ser agente causal, de provocar mudanças. Para ela existem duas maneiras de se exercer o poder. O Poder sobre que é o poder exercido por uma pessoa ou grupo de pessoas sobre uma outra pessoa ou grupo. Inclui-se nessa maneira a coerção e a persuasão. E o Poder com que é um poder conjuntamente exercido, um poder resultante da cooperação e não da coerção.

Nessa perspectiva as pessoas nas organizações podem exercer seu poder, se ele estiver na seara da cooperação. Na verdade busca-se a situação de cooperação, do exercício do Poder Com.

Como se pode observar existe nessas idéias o conceito de entendimento possível e desejável entre a organização e os indivíduos. Deve-se ressaltar que essa identidade é voltada para eficiência organizacional máxima e a não aceitação dos conflitos. Segundo Prestes Motta (1991: 31) "o movimento de relações humanas teria resolvido, no plano teórico, o problema do conflito, através de sua simples negação".

Em síntese essa Escola introduziu o elemento humano, dotado de sentimentos e motivos expressando-se como ser social. Mostram claramente que o trabalho é influenciado não só pelo desenho formal da organização mas também pela natureza do ser humano. Trata o conflito como algo indesejável e desenvolve propostas no sentido de construir a integração dos interesses da organização e dos indivíduos.

Outra abordagem, que de uma certa maneira compartilha com os humanistas a crítica ao modelo de homem, é a Escola Behaviorista ou Comportamentalista. Nela reconhece-se que o homem é muito mais complexo que o homo economicus. Entretanto usa essa crítica apenas como ponto de partida, rejeitando as concepções ingênuas dessa Escola. Desenvolve um enfoque essencialmente explicativo do comportamento organizacional rompendo com as prescrições da Escola de Administração Científica e de Relações Humanas.

Herbert Simon (1979), um dos mais expressivos autores desse enfoque, estudou os processos decisórios organizacionais. Entende que para agir faz-se necessário decidir-se. Frente a um determinado problema, desenvolve-se uma série de passos de tal maneira a chegar-se a uma decisão. Segundo o autor, esses passos que constituem os processos decisórios têm um caráter racional. Entretanto, há aqui com um entendimento diferente da racionalidade dos clássicos. Nestes, frente a um problema, o homem conseguiria antever todas as alternativas de solução bem como suas conseqüências. Para Simon o homem possui uma história pessoal que lhe confere

qualificações, crenças, valores e conhecimentos estabelecendo uma restrição a esse exercício da razão. Esse homem, ao trabalhar com limites, não trabalha com todas as alternativas possíveis mas só com aquelas que "vê" segundo os seus interesses e desejos. A racionalidade restrita do homem projeta-se para o desempenho organizacional abandonando-se a idéia de resultados máximos para resultados satisfatórios.

O homem é visto como um ser racional mas não abstraído da vida e da sua história de vida. Ele é dotado de circunstâncias cognitivas, emocionais, simbólicas que modulam sua capacidade de captar, entender, decidir e agir. Nas palavras de Prestes Motta (1991: 41) "o que uma pessoa deseja e aprecia influencia o que se vê; e o que vê, o que deseja e aprecia".

Outro teórico, Chester Barnard (1971) influenciou grandemente os trabalhos de Simon. Ele descreve as organizações como sistemas cooperativos racionais. A cooperação é uma decisão que varia de pessoa para pessoa e depende da satisfação ou insatisfação de seus interesses como indivíduo. Ela ocorrerá desde que se julgue que o esforço de cooperação será compensado pela satisfação de necessidades pessoais. A organização oferece uma série de incentivos para obter a cooperação. Vão desde incentivos econômicos, como salários, até incentivos psicossociais, como participação nas decisões. Trabalha-se nesse caso com a idéia de equilíbrio onde a organização recebe contribuições sob a forma de dedicação e trabalho e em troca oferece alicientes e

incentivos.

Surge a idéia de integração das necessidades dos indivíduos e da organização. Existe o reconhecimento explícito das necessidades das pessoas. Acredita-se que caso se desenvolvam esforços de proporcionar satisfação dessas necessidades pode existir uma integração. Segundo Lima (1993: 37) comentando a visão de Simon "os valores (da organização) são (por eles os indivíduos) interiorizados e incorporados às suas atitudes. Ou seja, os funcionários assumem como seus, os objetivos organizacionais de prestação de serviços e sobrevivência, pressupondo assim, o estabelecimento de uma área de consenso organizacional. O indivíduo primeiramente, se submete aos objetivos organizacionais, mediante o exercício de autoridade, que impõe finalidades a eles, para depois incorporá-los. Simon (1979) afirma que assim se formaria "uma personalidade organizativa, um tanto diferente de sua personalidade como indivíduo".

Ao se reconhecerem interesses diferentes entre indivíduos e organizações, assume-se a possibilidade da ocorrência de conflitos. Faz-se necessário, nessa perspectiva, o desenvolvimento de um sistema cooperativo onde pode haver um equilíbrio entre o alcance dos objetivos organizacionais e os individuais. O conflito já não é entendido como a expressão de uma anormalidade.

Essa perspectiva desenha uma série de conceitos sobre a natureza humana no trabalho. Mac Gregor, citado por Motta (1986), formulou algumas premissas sobre o ser humano e o

trabalho que chamou de Teoria X e Teoria Y. Os pressupostos dessa Teoria X apresentam o homem como indolente e sem interesse pelo trabalho, produzindo somente quando obrigado pelas suas necessidades de sobrevivência e se exigido e controlado. Essa visão corresponde ao modelo de homem da Escola Clássica. Na Teoria Y o ser humano possui motivação própria para o trabalho. É a administração que é responsável por criar as condições necessárias para que as pessoas alcancem seus objetivos individuais e conseqüentemente os objetivos da organização.

O **Homem Administrativo** é o designativo do modelo de homem desta Escola. Sua característica principal é a propriedade de adaptabilidade (Prestes Motta, 1991). Esse ser humano tem potencial para desenvolver ajustes individuais e comportamentos voltados para os interesses da organização. Ele também é um ser racional, mas com uma racionalidade limitada pelos filtros que se desenvolvem no seu processo de socialização. Deixa de procurar o ótimo, pois nessa perspectiva, isso não existe e passa a encontrar o satisfatório. Decide com o que satisfaz suas necessidades que foram construídas ao longo de sua vida.

A motivação humana é um aspecto importante na abordagem behaviorista. Ao explicar o comportamento das organizações baseia-se no comportamento das pessoas no trabalho. Assim o comportamento é determinado pelos motivos ou necessidades dos indivíduos. Várias contribuições teóricas foram feitas nesse campo da motivação. Nessa essência

reconhecem que o homem é um ser com necessidades complexas e diferenciadas que vão desde as fisiológicas até as de auto-realização. Na medida que se conhece quais são os motivos, a organização deve criar e oferecer as condições para satisfazer tais necessidades. Morgan (1986:47) exemplifica como as organizações podem fazer isso. Para as necessidades fisiológicas pode oferecer incentivos monetários como salários. Para as necessidades de segurança pode oferecer planos de cuidados de saúde, planos de carreiras ou planos de aposentadoria. Para as necessidades sociais pode organizar o trabalho de tal maneira a favorecer as interações entre os trabalhadores. Para as necessidades do ego aponta a criação de trabalhos com escopo de realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal ou oferecer retorno e reconhecimento por bom desempenho como as promoções "o empregado do mês". E, por último, para as necessidades de auto-realização deve-se encorajar o compromisso completo do trabalhador e tornar o trabalho a mais expressiva dimensão da vida do empregado.

Os behavioristas acreditam que modificações organizacionais tais como alterações no desenho da tarefa e estilos de liderança podem motivar as pessoas criando condições para o atingimento também dos objetivos organizacionais.

Os críticos desse entendimento colocam que o que se obtém com a construção de sistemas de incentivos não pode ser chamado de motivação. O que se observa é uma reação

comportamental do indivíduo a tais incentivos. O que se obtém é chamado de movimento. Bergamini (1990:25) afirma que nesse caso "pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua unidade".

Argyris, citado por Chiavenato (1987: 177), afirma "há um potencial enorme nas organizações, para um ataque direto ao comportamento, sem esforço intermediário para alterar atitudes ou personalidades. É possível controlar: a estrutura de reconhecimentos e recompensas (principalmente o tipo de comportamento que dá resultados positivos); os estímulos ou sinais apresentados ao indivíduo, para provocar sua reação; o regulamento que governa sua atuação e a percepção exata do que é bem visto na organização".

Fica explicitado o reconhecimento de que existem impulsões humanas interiores e que não podem ser estimulados por ações externas aos indivíduos. Na verdade prefere-se trabalhar no âmbito de uma abordagem reativa criada por fatores organizacionais.

Sievers (1990) tece crítica a esse entendimento de motivação em uma outra dimensão. O processo de fragmentação e divisão do trabalho que foi instituído na estrutura de produção fez com que o trabalho perdesse qualquer sentido. "Assim, espera-se que, na motivação, o trabalho possa ser enriquecido e aromatizado artificialmente" (1990: 11). "E as teorias de motivação estão reforçando o divórcio entre

administrador e empregados, no sentido de que estes são vistos, quase que exclusivamente, como os que devem ser dirigidos e motivados pelos primeiros" (1990: 8).

Outros aspectos dos behavioristas que dizem respeito à sua visão de homem é a concepção de autoridade. Simon (1979) trabalhou com a idéia de autoridade. Coloca que na construção da integração entre objetivos individuais e organizacionais autoridade exerce importante papel. O seu exercício é que faz com que o indivíduo se submeta inicialmente aos objetivos organizacionais para posteriormente incorporá-los. A autoridade, nos autores clássicos é o poder que tem como fonte a posição ocupada pela pessoa na hierarquia organizacional. A pessoa possui poder quando ocupa cargos. Ao deixar o cargo perde o poder. Esse poder exerce-se de cima para baixo. A autoridade nesse entendimento é um fenômeno legal. Campos (1982: 39) afirma "poder e autoridade são sinônimos".

Barnard (1971) reconhece que a autoridade é um fenômeno psicológico, além de legal, e trabalha com esse enfoque. A autoridade baseia-se no consentimento dos subordinados. Estes julgam as ordens, as decisões e decidem se as aceitam ou não. Essa perspectiva inverte o sentido da autoridade, quem decide sobre a autoridade é quem recebe a ordem e não de cima para baixo como na relação hierárquica centralizada. Existe um sentido de consentimento que é muito diferente do sentido de imposição que vem dos clássicos.

Campos (1982: 40) afirma que "Mac Gregor identifica dois tipos de poder associados à autoridade formal: o primeiro

é o poder legítimo, exercido com o consentimento dos subordinados, que se traduz em direito de estabelecer políticas, ditar normas e procedimentos, tomar decisões, dar ordens. O segundo tipo de poder é o controle direto das recompensas e sanções. Essas duas formas, ainda que relacionadas, não são idênticas. Em outras palavras, o consentimento (primeiro tipo) pode ser obtido através de meios coercitivos (segundo tipo)".

Em síntese, o **Homem Administrativo** é um ser que age racionalmente. Racionalidade modulada pela sua história de vida com seus valores, crenças, habilidades e conhecimentos. É um ser complexo com sentimentos e necessidades diferenciadas. Possui capacidade de adaptar-se à vida na organização, caso essa construa alternativas organizacionais que o motive. É entendido como um ser autônomo que julga, colabora e usa a razão.

Existem críticas agudas em relação às contribuições da abordagem comportamentalista, como as de Campos (1982: 38) "...corrigiram em parte a visão mecanicista do indivíduo na organização... No entanto, não se livraram da concepção manipuladora, reflexo de duas suposições sobre a natureza humana: 1) todo indivíduo é dotado de características que podem ser cientificamente identificadas; 2) pelo conhecimento de tais características, pode-se levar o indivíduo a reagir de determinada forma. Em essência, o modelo estímulo-resposta aplicado aos indivíduos na organização proporciona melhores condições de controle externo (pelo superior), na medida em

que o maior conhecimento das motivações humanas facilitaria a manipulação por via de provimento dos estímulos certos".

### Homem Organizacional

Vive-se hoje uma sociedade onde as organizações estão presentes em quase todos os aspectos e momentos da existências. A imensa maioria dos nascimentos em áreas urbanas do Brasil ocorre em ambiente hospitalar.

A educação básica e profissional no geral ocorre em escolas. Nas atividades de lazer e até na morte elas se fazem presentes. Passa-se grande parte do tempo trabalhando em organizações. No Brasil, no setor saúde, as categorias profissionais de formação universitária, principalmente médica e de enfermagem, trabalham em várias organizações. Muitas vezes desempenhando papéis<sup>(12)</sup> diferentes. Para a abordagem estruturalista, o homem moderno ao participar de forma distinta e simultânea de várias organizações, precisa possuir algumas características de personalidade para que possa lidar com essa realidade com sucesso. O Homem Organizacional é aquele que desempenha papéis em diferentes organizações

---

(12) O conceito de papel aqui utilizado é o conjunto de comportamentos esperados de uma pessoa. É a expectativa de desempenho. É construído através da sociabilização, isto é, pela internalização dos valores e normas que a organização e os grupos, explicita ou implicitamente, prescreve para o indivíduo.

(Chiavenato: 1987). Para isso requer uma personalidade com algumas características: flexibilidade, tolerância às frustrações, capacidade de adiar as recompensas e desejos permanente de realização.

A extrema mutabilidade da vida moderna e a necessidade do desempenho de diferentes papéis em várias organizações aponta para a capacidade de ajustar-se ou adaptar-se à diversidade ambiental.

A fim de se evitar o desgaste emocional advindo do conflito entre interesses individuais e interesses organizacionais o indivíduo deve desenvolver grande tolerância à frustração. A mediação desse conflito de interesses dá-se pela aplicação dos regulamentos, normas e padrões escritos.

Nas organizações o indivíduo precisa realizar atividades rotineiras que o afastam de suas preferências e vocações pessoais exigindo-se que tenha a capacidade de adiar as recompensas.

O desejo permanente de realizações garante a aceitação da estrutura de normas que rege a mediação dos conflitos. Isso é possível na medida que os indivíduos desejam ter acesso à progressão da carreira dentro da organização, recebendo recompensas monetárias e psicossociais.

Este homem conformista apresentado aqui não existe, tal qual não existe tipo ideal da burocracia. É uma construção teórica que se existisse possuiria todas as características de personalidade. Na verdade as organizações não esperam encontrar um homem com essa personalidade ideal. A

complexidade da vida organizacional exige combinações diferentes dessas características para o desempenho dos diversos papéis requeridos.

A exigência, pela vida em organizações, dessa conformidade não é refletida de forma nítida pelo ser humano. Este manifesta seus anseios, descontentamentos e diferenças evidenciando-se os conflitos. A Escola Estruturalista é a primeira que reconhece sem subterfúgios o conflito como inevitável. Nessa perspectiva existem diferenças, que podem ser reduzidas, mas não eliminadas entre as necessidades da organização e dos indivíduos.

Segundo Prestes Motta (1986) "as tensões e conflitos constituem o centro da análise estruturalista na teoria das organizações" (1986: 20). Os conflitos fazem parte da vida organizacional. São entendidos como fonte de criação e transformação. Não que todos os conflitos sejam desejáveis e úteis, mas reconhecem sua existência e seu potencial de provocar mudanças organizacionais.

Se de um lado reconhecem os conflitos, por outro não perdem de vista a questão da cooperação. Esta tem sua importância na medida em que a organização deve manter congruência entre seus subsistemas. Nessa perspectiva teórica os conflitos articulam-se com a cooperação. A relação conflito-cooperação deve procurar um equilíbrio para que se garanta a auto sustentação e sobrevivência da organização. A incompatibilidade de interesses entre indivíduos e organização é uma das possibilidades. Existe um número de conflitos nos

quais os interesses são diferentes mas não incompatíveis. A solução dos conflitos não é vista como um fim, mas como um processo que leva a soluções e estas serão base para novos conflitos que por sua vez gerarão inovação e mudança organizacionais.

Outra questão é a motivação. O homem organizacional é aquele que se conforma ou se adapta à lógica de vida nas organizações. Entretanto ao reconhecer os interesse individuais e conseqüentemente os conflitos pode-se entender que essa abordagem admite a existência de uma razão substantiva, que é própria do homem e que não depende da organização. Um aspecto contraditório a essa primeira aproximação é que se reconhece que na somatória final prevalecem as necessidades funcionais (baseada na razão instrumental ou funcional). Caso contrário não haveria um equilíbrio onde a organização sobreviveria. Mesmo os interesses pessoais contribuiriam, constituindo-se uma função na maioria das vezes. Então existe uma prevalência da razão funcional sobre a substantiva. Outro aspecto que colabora nesse entendimento é que aceita-se que incentivos psicossociais e monetários façam com que homem se envolva no trabalho. Essa idéia reforça o ser humano como reativo a prêmios e incentivos da organização. O reconhecimento que o homem é um ser automotivado (ao reconhecer os interesses próprios) não esconde a funcionalidade de suas necessidades para a organização.

Etzioni citado por Prestes Motta (1986) estabelece uma

tipologia organizacional que interessa a este estudo na medida em que articula os conceitos de uso do poder e envolvimento no trabalho dos participantes. Divide as organizações em coercitivas, utilitárias, normativas e mistas. Na primeira o poder é exercido por coerção e a alienação é a orientação da maioria dos participantes; como exemplo tem-se as prisões. Na segunda o exercício do poder advém de recompensas materiais e os seus participantes de nível mais baixo tem um envolvimento calculado, baseado quase que exclusivamente nos benefícios que desejam obter. As empresas são um exemplo desse tipo. O terceiro tipo, as organizações normativas, baseia o exercício do poder em um consenso entre objetivos e métodos e, segundo Prestes Motta (1986), por meios simbólicos. Este tipo é caracterizado pelo auto envolvimento dos participantes. Nesse tipo enquadram-se os hospitais. O forte envolvimento decorre da utilização de controles normativos e da utilização de controles coercitivos como fonte secundária. O quarto é o do tipo estruturas mistas.

### Homem Funcional

Na abordagem de sistemas abertos a organização é entendida como um sistema de conjuntos de papéis. As pessoas não são vistas per si mas desempenhando papéis. Nesses papéis desenvolvem expectativas quanto aos outros papéis. Cada participante da organização percebe, analisa essas

expectativas confirmando ou alterando seu desempenho. Três variáveis afetam essas expectativas. Variáveis organizacionais como posição na hierarquia, determinam suas expectativas em relação a outros papéis e vice-versa. A segunda variável está ligada à personalidade; como exemplo, certos traços facilitam ou dificultam a obtenção de resposta dos outros a um determinado comportamento. Relações interpessoais compõem a última variável, assim a forma como uma pessoa se comporta no sistema de papéis afetará o seu futuro comportamento.

Ainda segundo alguns autores como Katz e Kahn citados por Prestes Motta (1991), a liberdade para os participantes em determinar o ritmo e a maneira de realizar uma tarefa favorece, junto com outros fatores, o aumento da produtividade. Entre esses fatores aponta-se a interação, isto é, o indivíduo deve fazer parte de um sistema social. "Essa interação motiva o indivíduo, já que passa a conhecer as expectativas que os outros têm de seu papel" (1991:87). Outro fator é o estímulo que sinaliza para manter ou alterar seu comportamento.

A questão dos conflitos surge em função das variáveis que afetam as expectativas de comportamentos dos papéis. São na verdade conflitos de papéis.

Várias são as críticas que se fazem a essa abordagem. Segundo Campos (1981) "o homem funcional é aquele que assume passivamente o papel que lhe é determinado na estrutura organizacional"(1981:108). O ser humano não aparece como tal, os papéis são mais importantes. Os interesses individuais são

irrelevantes. O homem é desvestido da sua essência, despersonalizando-se como pessoa, surgindo no desempenho de papéis. Relega-se o indivíduo a um instrumento da organização.

A explicação dos conflitos também é fonte de críticas. Campos (1981) coloca "como subsistência do sistema maior (a sociedade), o surgimento das organizações é explicado a partir de um processo evolutivo de diferenciação e integração entre funções, processo esse que também explica como se estruturam as organizações. Esse processo de diferenciação-integração preserva a estabilidade funcional, ou seja, garante a continuidade do chamado equilíbrio organizacional. De acordo com tal visão de equilíbrio, a ocorrência de conflitos dentro da organização é explicada em termos de competição de subsistemas por recursos organizacionais, conflitos esses que se resolvem em nome dos interesses do sistema de hierarquia superior" (1981:108).

Na visão sistêmica o homem é explicado pelo viés do papéis. A organização é vista em termos de comportamentos interrelacionados. Bergamini (1980) "...parece ter aceitado como verdadeiros os pressupostos dos teóricos behavioristas a partir dos quais um determinado estímulo (input) será o suficiente para disparar necessariamente uma resposta que lhe corresponda (output). A visão sistêmica concebe o ser humano como um sistema aberto, composto de partes que interagem entre si de maneira organizada e previsível. É suficiente pensar nas experiências do dia-a-dia para que se veja claramente como é temerário apostar na previsibilidade sobre aquilo que as

pessoas farão no futuro. A partir da visão sistêmica, cada ser humano deveria funcionar de maneira semelhante a um computador, sendo alimentado de informações e estímulos, para posteriormente processá-lo devolvendo o produto desse processamento sob a forma de comportamentos desejáveis, a que tenham, previamente, sido planejados como tal" (1990:28).

O homem funcional não contém as dimensões que envolvem os interesses das pessoas. Não discute o homem como um ser complexo com interesses, ameaças, conhecimentos e limites. Esvaziado, é visto pelo prisma do papel que pode desenvolver os comportamentos adequados à organização. Apresenta-se como um processador que mediante vários mecanismos de retroalimentação (feedback) ajusta desempenho no papel à necessidade dos outros papéis e dos conjuntos de papéis (a organização).

### **3.3. Visões alternativas a respeito do conceito de natureza humana**

As visões encontradas nas teorias administrativas sobre natureza humana têm recebido várias contribuições teóricas que incorporam algumas dimensões de análise, até então não abordadas. Ao retornarem a esse tema, na verdade, essas contribuições representam uma ruptura com as concepções encontradas naquelas teorias. Abandona-se a subordinação do homem ao trabalho. Busca-se, nas várias contribuições,

entender o homem e seu sentido de vida. Parece, ao autor deste estudo, que essa mudança no eixo do entendimento do homem possibilita vê-lo como um ser pró-ativo, co-autor da sua vida, resgatando a riqueza da existência humana.

Guerreiro Ramos (1984) reconhece que as organizações vivem uma situação de elevada ambiguidade e confusão tanto no ambiente interno quanto no externo. "Ao focalizar essa interação vários estudiosos concluíram que está surgindo um novo modelo de homem, cujo desenvolvimento e esclarecimento são essenciais para superar o presente estado crítico da arte e da teoria da organização" (1984: 4).

Como Guerreiro Ramos, vários são os autores que têm apresentado críticas sobre a visão de natureza humana e desenvolvido novas interpretações sobre o homem.

Chanlat (1993) afirma "... a partir de alguns anos, cada vez mais os pesquisadores em geral, e, mais particularmente na cultura latina, contestam a concepção instrumental, adaptativa, e mesmo manipuladora do ser humano... Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas os homens e mulheres que povoam as organizações são considerados na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria prima" (1993: 24).

Garcia (1984) coloca que a teoria das organizações "... está inteiramente cativa de um específico modo de

raciocínio, centrado exclusivamente em uma racionalidade funcional ou instrumental... prescrevem cegamente uma superadaptação do indivíduo do seu meio ambiente, desconsiderando completamente as projeções dele como um ser humano autodeterminado..." (1984: 120-124).

Pizza Júnior (1990) ao se referir às organizações, entende que estas "... se regem pela racionalidade instrumental, mas como precisa vale-se de seres humanos para consecução de suas finalidades, a sua simples existência pode colocar em conflito propósitos organizacionais e interesses pessoais. A tensão entre indivíduo e organização é permanente e não constitui questão simples ou solucionável, a não ser com perversas conseqüências para as pessoas transformadas em permanentes protagonistas de papéis funcionais... Seres humanos são um item de contabilidade de custos, e não perdem essa característica nem quando (e às vezes principalmente) são objetos de tratamento diferenciado por parte das chamadas relações humanas no trabalho" (1990: 144).

Como se pode observar, a essência crítica desses autores é a subordinação do ser humano às necessidades organizacionais. Em outras palavras, ao predomínio da racionalidade funcional (própria dos sistemas produtivos) em detrimento da racionalidade substantiva (característica dos seres humanos). O fenômeno econômico passou a ser prevalente a partir da Revolução Industrial o que explica em parte essa situação de submissão. A lógica instrumental passou a ordenar as relações sociais de forma hegemônica. Nesse contexto "...o

termo 'organização' deixa de designar o ordenamento da vida pessoal e associada, em termos da provisão, para representar apenas o funcionamento de entidades produtivas" (Pizza Júnior, 1990: 142).

Preocupado em analisar a concepção de natureza humana existente nas teorias administrativas e em identificar e propor um novo entendimento do homem nas organizações, Guerreiro Ramos (1984), toma como referência o que ele chama de modelo de homem. Os primeiros dois modelos, o **Homem Operacional** e o **Homem Reativo**, sintetizam as compreensões de natureza humana encontradas nas teorias administrativas. O terceiro foi chamado de **Homem Parentético** que, segundo o autor, "pode prover a teoria administrativa da sofisticação conceitual indispensável para enfrentar questões e problemas que provocam tensões entre a racionalidade noética<sup>(13)</sup> e a racionalidade funcional" (1984: 7).

O **Homem Operacional** tem equivalência à visão de homem na Escola Clássica da Administração. É um ser avesso ao trabalho, calculista, age no trabalho movido pelas recompensas econômicas. Nessa visão, a organização e a gerência adotam um método autoritário de alocação de recursos, assumem a administração como neutra ou isenta, colocam-se como indife-

---

(13) Noética ou Substância. Segundo Guerreiro Ramos (1984) Kaal Mannheim a denomina substância e Eric Voegelin de Noética. São entendidas como atributo intrínseco do indivíduo como ser racional e nunca pode ser vista como pertencendo a qualquer organização.

rente às premissas éticas e de valores do ambiente externo, negam qualquer aspecto de liberdade pessoal e entendem o trabalho essencialmente como um adiamento da satisfação pessoal (Guerreiro Ramos, 1984).

O Homem Reativo surge como alternativa ao Homem Operacional. A Escola de Relações Humanas é a primeira a reconhecer o homem como um ser mais complexo que o expressado pelos teóricos clássicos. Possuía uma visão mais sofisticada da natureza humana, percebendo o papel que desempenham no processo de produção, os valores, sentimentos e atitudes. Não negligencia o ambiente social interno, sendo que algumas abordagens posteriores aos humanistas incluem o ambiente externo às organizações. Esse modelo de homem inclui as visões existentes nas teorias administrativas, cuja premissa é o ajustamento do indivíduo ao trabalho. O trabalhador é entendido como um ser reativo. Nesse entendimento, diferentemente do homem operacional, os indivíduos têm potencial para adaptar-se às necessidades organizacionais. O homem deixa de ser visto como um ser avesso ao trabalho e aos interesses organizacionais.

Quando Guerreiro Ramos (1984) fala do Homem Parentético, coloca uma terceira concepção de natureza humana. É apresentado um modelo de homem que está colocado no plano conceitual e que revela sua preocupação de, a nível da teoria, prover conceitos que ajudem a formular soluções para a tensão entre o indivíduo como um ser singular e a racionalidade instrumental. Incorpora a esse modelo as perspectivas que

tratam o homem como um ser autodeterminado e capaz de agir como autor da sua vida. Esse homem tem uma atitude crítica que permite um pensamento conceitual e libertário. O adjetivo parentético vem da visão de "em suspenso", possibilitando uma postura crítica em relação ao mundo e a organização. Ele não manifesta o "ajuste" à racionalidade funcional. Está "eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético) na vida social e particular. Desse modo, sua relação com o trabalho e com a organização é muito peculiar" (1994: 8). Segundo o autor, esse homem ao reconhecer a racionalidade funcional, como predominante nas organizações, desenvolve um comportamento ambivalente. Ele não legitima a racionalidade organizacional e sim a trata de maneira relativa. Busca assim um significado para vida. Não aceita como seus os padrões de desempenho e sucesso organizacionais. Seu senso de autoestima e autonomia o impele para influenciar a organização, os outros indivíduos e o ambiente.

Sievers (1990) desenvolve argumentação nessa mesma linha ao colocar como um fator que realmente envolverá o homem com o trabalho o próprio trabalho. Mas, com o significado que o próprio trabalhador dá para o trabalho e que, para o autor, não pode estar separado do sentido da vida.

Segundo Guerreiro Ramos (1984), como resultado tem-se um homem não conformado, dócil ou adaptável às necessidades e a razão organizacionais. "Passa a ser um ser político 'ativo'. A política nesse clima, torna-se onipresente, no sentido de

cada um esforçar-se pelo direito de satisfazer suas próprias necessidades, em todos os níveis de relações interpessoais" (1984: 10).

Um aspecto que cabe ressaltar é que, frente a esses argumentos, reconhece-se o homem como um ser único. Refutam-se as concepções dualistas dos teóricos da Escola Clássica em que existem os que pensam e os que só executam. Nega-se também a visão platônica dos governantes como aqueles capazes de pensar a essência das coisas (a epistemè) em contraposição àqueles que nasceram para o trabalho ou para a guerra. Não se trata de atribuir determinadas atitudes que só alguns podem ter.

Os dois primeiros modelos de homem - operacional e reativo - descritos por Guerreiro Ramos (1984), não lidam na sua lógica interna com racionalidades diferentes que coexistem nas organizações. Quando não reconhecem que existem interesses e racionalidades diferentes, como o modelo de homem operacional, acreditam na identidade de interesses e racionalidades entre indivíduos e organizações, sendo que essa identificação é constituída sob a égide da racionalidade funcional. Mesmo quando reconhecem interesses e racionalidades diferentes constroem um modelo que defende a integração possível e desejada entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva.

Esses dois modelos, ainda que trabalhem com entendimentos de homem muito diferentes, acabam tendo reconhecimentos semelhantes da relação do indivíduo com a organização e gerência.

Ao ter seus interesses não reconhecidos ou subordinados aos da organização, o indivíduo é colocado numa relação onde não é identificado como sujeito na construção da vida e do trabalho. Nesses entendimentos o homem é tratado como objeto. Nele se projetam as necessidades do outros e ele existe para satisfazê-las. No modelo de homem operacional os indivíduos que trabalham são vistos como seres vazios de quaisquer motivos que não sejam a sobrevivência física e, portanto, podem ser tratados como peças de uma máquina. No modelo de homem reativo é reconhecida em menor ou maior grau, uma diversidade de motivos dos indivíduos que vai muito além da fome. Entretanto, mesmo com esse reconhecimento, não se perde a perspectiva de relações baseadas na racionalidade funcional, na medida que os indivíduos são submetidos a um ajuste às necessidades organizacionais.

Nas organizações são os gerentes que freqüentemente se vêem como responsáveis pela satisfação das necessidades organizacionais. Colocam-se como detentores da racionalidade funcional, como que abstraídos de seus próprios interesses e necessidades (ou desejos). Por esse entendimento, constroem-se relações de subordinação ou submissão dos interesses, necessidades e desejos dos indivíduos aos interesses organizacionais.

Martin Buber (1974), filósofo alemão, trouxe uma contribuição muito importante para o esclarecimento desse tipo de relação. Cabe ressaltar que esse autor não desenvolveu suas idéias especificamente visando análise das relações inter-

humanas existentes nas organizações, e sim o espaço mais amplo das relações na sociedade humana. Segundo o autor, várias são as atitudes possíveis frente a uma relação. Duas são primordiais e é com base nelas que desenvolve suas idéias. A atitude "EU e TU" e a atitude "EU e ISSO". A primeira, é o espaço da relação entre indivíduos que se reconhecem como sujeitos na relação. Pode-se utilizar vários termos para descrever esse tipo de relação: reciprocidade, diálogo, encontro. Segundo Prestes Motta (1994) "é a atitude que possibilita a confirmação mútua do eu e do tu enquanto seres humanos" (1994: 22). A segunda atitude - "EU e ISSO" - revela uma relação em que o outro assume a dimensão de um objeto, não sendo reconhecido pelo "EU" como um indivíduo com valores, crenças, conhecimentos, experiências e desejos. Nessa relação "EU e ISSO" ou "EU - COISA" é que se tornam as possíveis perspectivas de impor, ordenar, controlar. Prestes Motta (1991 - notas de aula), citando Marcuse, afirma que a sociedade ocidental e as organizações têm como relação predominante a "EU e ISSO" que pressupõe o controle sobre as pessoas.

Deve ficar claro que Buber (1974) não coloca a relação "EU e ISSO" como inferior ou negativa. Ao discutir a questão reconhece sua importância e cita os avanços tecnológicos e científicos que essa atitude possibilitou e possibilita à humanidade. Desenvolve uma crítica, sem a predominância da atitude "EU e ISSO". Numa análise muito semelhante Habermas (1989) discute o que ele denomina "Sistema" e "Mundo da vida". O primeiro é o mundo da regra, onde está a administração e o

segundo é o espaço onde se localiza a reciprocidade. De novo a crítica não se dirige à existência do mundo da regra como algo essencialmente mal, mas à hegemonia dessa perspectiva de mundo sobre o espaço do Mundo da Vida.

Chanlat (1993) sintetiza essa compreensão ao dizer que "associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos. Em alguns casos só acontecimentos extraordinários fazem emergir sua condição humana. Na maioria das sociedades... as relações entre as pessoas são mais importantes e mais valorizadas que as relações entre pessoas e coisas. Esta primazia é invertida na sociedade moderna em que as relações entre pessoas são, ao contrário, subordinadas às relações entre pessoas e coisas. A principal causa da inversão dessa primazia nas organizações pode ser atribuída, então, à sua subordinação ao universo dos objetos-mercadorias e à racionalidade econômica" (1993: 25).

Coloca-se, então, que, no espaço organizacional, o homem tem se deixado subjugar pelo "mundo das regras" e pela atitude "EU e ISSO". O ser humano não é entendido como sujeito nas relações sociais, isto é, ele não age na busca de seus próprios interesses e expectativas que são peculiares à sua história pessoal e social. As teorias administrativas refletem essa realidade organizacional.

Entretanto, algumas contribuições teóricas apontam para o reconhecimento de uma nova visão de homem. Essa nova perspectiva acredita em "um comprometimento em contribuir para uma prática administrativa capaz de favorecer a energia

criativa dos seres humanos e por uma crença de que não há incompatibilidade entre um novo conceito de trabalho e a pressão que levam as organizações a responderem adequadamente às necessidades de suas clientelas" (Campos, 1982: 33).

Ao rever as teorias administrativas, essas contribuições resgatam a visão de homem no sentido de identificar seus atributos como ser humano e articulá-los na vida dentro das organizações. Essa perspectiva pode ser chamada de interacional, onde os participantes da relação são indivíduos reconhecidos como construtores do mundo social e organizacional onde vivem. Campos (1982) afirma "O indivíduo como centro de sua própria existência, criando situações segundo suas próprias percepções, suposições e teorias, não reagindo meramente a um mundo objetivo" (1982: 38). Assim, o homem deixa de ser visto como engrenagem de uma máquina ou um ser adaptável às organizações. Passa a ser entendido como entidade capaz de criar seu mundo e que possui necessidades, interesses e desejos autogerados.

Pode-se lembrar que Maslow (Motta, 1986), quando construiu sua hierarquia de necessidades, apontou no seu quinto nível para o que chamou de necessidades de autorealização. Segundo o autor, o homem busca realizar seu próprio potencial definido por ele mesmo, isto é, reconhecendo-o como um ser ativo na sua construção pessoal, do mundo e da organização. Este autor, evidenciando uma compreensão mais ampla do ser humano, quando discutiu e analisou as necessidades humanas, não pensou no homem no

trabalho e sim no homem na vida.

Na busca da identidade de homem como ser complexo e co-autor de sua vida, Dejours e Abdoucheli (1994), discutem as noções de desejo e motivação que, para além de uma questão semântica, revelam a adesão ou não à relação tradicional de homem encontrada nas teorias administrativas. O entendimento desses autores revela que a noção de motivação tem uma orientação implícita "a preocupação com a generalização da objetivação, ou mesmo a quantificação" (1994: 34). Motivação como questão ganha a relevância que tem nas teorias administrativas quando passou a associar eficiência e motivação. Segundo Motta (1991), "a teoria das motivações veio atender ao sonho universal dos dirigentes" (1991: 181). Nessa perspectiva, cabe às organizações e a seus gerentes oferecer as condições que motivem ao trabalho.

Dejours e Abdoucheli (1994) escolheram a noção de desejo pelo contraste com a vinculação do conceito de motivação com a lógica organizacional e a preocupação com a objetivação. "... a noção de Desejo é geralmente utilizada numa tentativa que dá absolutamente as cartas à generalização para privilegiar o ponto de vista subjetivo, entendendo-se com isso o ponto de vista do Sujeito com um S maiúsculo" (1994: 34). Desejo, nessa perspectiva, está ligado ao inconsciente. Ele é marcado por uma história individual, decorrente da "... intenção de reencontrar os signos das primeiras experiências de satisfação da infância (1994: 36). Essa noção não tem compromisso com a realidade, prendendo-se ao fictício, ao

passado e ao individual e subjetivo. Não está a serviço de metas ou objetivos e, portanto, não implica a adesão à Racionalidade Instrumental que a noção de motivação traz embutida.

Outro autor que traz uma contribuição significativa é Sievers (1990) ao discutir que as teorias motivacionais são voltadas para a relação motivação - eficiência organizacional, e, portanto, construídas na lógica da produção e onde se perde o caráter mais abrangente da vida. Isso é possível, segundo esse autor, através de "... uma redutibilidade psíquica e organizacional, mas também acentua ainda mais a redução do relacionamento entre as pessoas e o trabalho nas organizações à preocupação exclusiva de como o balanceamento entre os indivíduos e organizações pode ser otimizado" (1990: 7). A crescente fragmentação do trabalho foi o fator predominante na perda do significado do trabalho para o trabalhador. Nesse vácuo surgem as teorias de motivação que tentam, segundo esse autor, criar sentido para algo que não tem mais sentido para o trabalhador. O sentido motivacional nesse caso vem de fora do indivíduo para dentro, admitindo-se que o homem pode ter "preenchido" o seu vazio interior.

O que Sievers (1990) coloca vai além. Não se pode pensar no sentido do trabalho isoladamente. O trabalho não é uma atividade estanque da vida. O homem é um ser uno não havendo uma departamentalização entre o trabalho e a vida. O trabalho terá sentido quando for respeitado e possibilitar o pleno exercício do sentido da vida. Preocupado com o

significado da existência humana é que Sievers critica a visão pragmatista de homem adotada pelas várias teorias administrativas. Existem muitas tentativas de superação das teorias motivacionais. Cada vez mais a questão da qualidade no trabalho está sendo revista e ampliada, buscando-se a qualidade de vida no trabalho. Almeja-se oferecer trabalho qualificado e não simplesmente um cargo, além de relacionar o trabalho ao indivíduo e à sua vida. Sievers (1990) coloca "o que ainda não parece fazer sentido, apesar de todas essas buscas tão ambiciosas, é o fato de que o trabalho e a vida no trabalho não são fins em si mesmos, mas aspectos de uma entidade muito mais ampla, ou seja, a própria vida de um indivíduo" (1990: 11).

Guattari (1993), ao escrever sobre o processo de construção do homem como sujeito, ser ativo, possuidor de uma racionalidade própria, coloca que a chamada natureza humana tem sido fabricada, pelo que o autor chama de máquinas de produção da subjetividade. Estas são várias como a etnia, a classe social, a corporação profissional, destacando o sistema capitalista. A essa subjetividade denomina de **normalizadora**, pois foi construída pelos mecanismos de uma sociedade de massas, que necessita de um padrão de seres adequados às necessidades da produção e do consumo. Em oposição a essa normalização das pessoas, o autor propõe que se desenvolvam modos de construção de subjetivação **singulares**. A recusa dos valores de uma sociedade e cultura de massas abre a possibilidade de se resgatar e desenvolver modos de relação

com os outros e modos de produção que levem a **reconstrução** de uma singularização existencial com uma subjetividade individualizada que coincide com o Desejo. O autor coloca que "Essa cultura de massa produz... indivíduos normalizados, articulados uns aos outros segundo sistemas hierárquicos, sistemas de valores, sistemas de submissão... o que há é... uma produção de subjetividade... que se pode encontrar em todos os níveis de produção e consumo. A essa máquina de produção de subjetividade eu oporia a idéia de que é possível desenvolver modos de subjetivação singulares, aqueles que poderíamos chamar de "processos de singularização" ... Uma singularização existencial que coincide com um desejo... com uma vontade de construir o mundo no qual nos encontramos... " (1993: 16). Esse entendimento aponta para o reconhecimento que o ser humano tem sido submetido a condições que o levaram a ser adaptado e ajustado à lógica econômica da produção e consumo. Aponta para a necessidade do homem reconstruir-se numa subjetividade individualizadora. Nesse novo momento, o viver em sociedade e nas organizações, é articular-se com tantas individualidades quantos indivíduos existirem.

Habermas (1989) trouxe uma contribuição significativa, ao analisar as patologias da modernização, quando mostra que o ambiente humano foi colonizado pelo que denomina **Sistema**. Nesse espaço social os indivíduos estão voltados para os valores das chamadas instituições modernas (o Estado forte e burocrático e as empresas capitalistas): o dinheiro e o poder. O alcance de objetivos ligados a esses valores. O sucesso

implica no que o autor chama de agir estratégico. Esse tipo de relação implica em mútuas influências externas onde se busca os resultados almejados.

O outro setor de relações sociais é o Mundo da vida, este não está colonizado pela razão instrumental nem por objetivos econômicos. É o mundo dos relacionamentos fraternais e das amizades. Neste setor do ambiente humano se dá o que Habermas denomina de agir comunicativo. Nas suas palavras "... falo em agir comunicativo quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as conseqüências esperadas... O conceito do agir estratégico está formulado de tal maneira que os atos de entendimento mútuo... vinculam os planos de ação dos diferentes participantes e reúnem as ações dirigidas para os objetivos numa conexão interativa..." (1989: 165).

Habermas contribui com a idéia de que não é suficiente o reconhecimento da singularidade existencial a que Guattari (1993) se refere. A ação social, ainda assim, pode conter a orientação para o sucesso (agir estratégico), voltando-se para objetivos externos, onde os desejos do outro não estão contidos na relação. É a relação utilitária, EU e ISSO que Buber (1974) caracteriza. No agir comunicativo, primordial é o entendimento mútuo, é a procura da harmonização e, só depois do acordo, age-se na busca das metas e objetivos. O conceito que está nessa relação é o de alteridade onde se procura, se

aceita o outro na relação, na sua singularidade e busca-se o diálogo. Não se pretende que as relações humanas existentes no setor Sistema desapareçam pois elas têm seu papel nas relações sociais. O que se coloca é que esse setor não pode ser predominante. Ao se olhar particularmente para o mundo das organizações, vendo-o como um sistema social, pode-se analogamente entender-se que as necessidades organizacionais existem na sua lógica instrumental e não deixarão de existir. Entretanto, não deve ocorrer uma penetração total ou hegemônica da razão instrumental nas relações entre os homens. Ele deve ser o centro da vida nas organizações e a vida organizacional só tem sentido quando o **Mundo da vida** for seu eixo.

Outra importante dimensão revista pelos críticos das teorias administrativas e que altera significativamente a concepção de natureza humana é a idéia de poder. Na abordagem tradicional o poder está associado à idéia de autoridade. Sua única fonte reconhecida é esta. O indivíduo o possui ao ocupar um cargo; quando o deixa perde-o. Indo além, o poder é entendido freqüentemente como um jogo de soma zero, onde um indivíduo, ao tê-lo aumentado, necessariamente o obteve às custas de alguém que o perdeu em igual quantidade. Nessa visão existem os que têm e os que não têm poder. Sievers (1990), ao tecer comentários sobre o assunto, afirma "A maioria de nossas organizações não se caracteriza apenas pela constante separação entre administradores, gerentes e trabalhadores, mas existe também, ao mesmo tempo, uma divisão fundamental de

autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividade ... De todos os membros de uma organização, apenas alguns devem ter autoridade, ser responsáveis e ter as necessárias habilidades e conhecimentos, sendo, portanto, ativamente comprometidos com os objetivos da organização. Na realidade, essa dissociação pode ir muito mais longe e no sentido de que os membros de uma organização parecem comportar-se de acordo com a crença explícita de que somente alguns têm tudo e que a maioria não tem nada. Do ponto de vista psicanalítico, acredita-se que aqueles que estão no topo sejam todos como oniscientes e onipotentes e, por conseguinte, todos os demais sejam ignorantes e impotentes ... Os do topo olham para os da base e pensam que estes não são suficientemente potentes, ou ainda que são muito passivos para se autogerirem" (1990: 10).

Uma discussão importante, posterior à noção de poder organizacional da tradição weberiana, é o reconhecimento como fonte de poder o controle de recursos estratégicos. Nessa perspectiva, tem poder quem aloca e distribui recursos financeiros, humanos, tecnológicos e outros elementos do processo produtivo. A lógica é a dependência da maioria dos indivíduos de alguns que detêm o controle sobre esses elementos. Segundo Clegg (1993), as teorias organizacionais de poder, freqüentemente, reduzem o entendimento dessa questão ao poder direcionário sobre os elementos estratégicos ou sobre a dependência em relação a um recurso. Esse autor afirma "Visto desta maneira, o poder transforma-se, então, em uma

‘capacidade’ fundamentada sobre o controle de recursos... É a dependência de X em relação aos recursos de Y que reforça o poder de Y” (1993: 50).

O que existe de comum nessas abordagens é a lógica excludente, onde alguns possuem e outros não possuem. As várias contribuições críticas concebem o poder como uma das características das relações entre as pessoas.

Desenvolvem esse conceito ligando-o ao exercício de autonomia do homem na vida e nas organizações. Campos (1982) afirma que os autores revisionistas entendem o poder como qualquer forma de influência. Com isso rompe com as idéias de que a autoridade ou o controle de recursos sejam suas únicas fontes. Nessa concepção, poder não é unidirecional, mas transacional e recíproco. Esse entendimento rompe com a idéia associada a esse conceito como sendo uma dimensão de tamanho fixo. Ao contrário, ele é passível de expansão. Na relação de mútua influência entre os indivíduos ele pode aumentar. Isso faz com que se reconheça que todos dentro da organização o possuam ou tenham um potencial de influência.

Machado (1993), nessa mesma linha de raciocínio, coloca “... poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não. Não existe de um lado os que têm o poder e de outro aqueles que se encontram dele alijados. Rigorosamente falando o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder... Não é um objeto, uma coisa, mas uma relação... é uma prática social” (1993: X e XIV).

Ao romper com as perspectivas unidirecionais abrem-se novas possibilidades de se lidar com o poder nas organizações. Nessa perspectiva pluralista de poder, o seu exercício perde o caráter de algo ruim ou deselegante. Admite-se que as pessoas e grupos exercerão influência para que seus interesses - objetivos sejam alcançados. Motta (1991), ao escrever sobre o exercício do poder pelos gerentes, abre três possibilidades. O **Autoritário**, onde o poder é mantido através da emissão de ordens, da manutenção do status do dirigente ou da chamada distância social e a postura esperada das demais pessoas na organização é a submissão. Uma segunda forma é o **Benevolente**, cujo exercício baseia-se no uso da persuasão e bondade. Estes elementos são exercidos de forma a manter o poder, através do reforço pela possibilidade de recompensar o trabalho, com uma integração parcial entre dirigentes e trabalhadores "mesclar sem se envolver". A postura esperada é a compreensão e consentimento. Pode-se perceber que essas duas formas apresentam a mesma postura. O gerente é quem decide, a diferença está no processo: na forma autoritária as decisões são comunicadas e na forma benevolente o gerente exerce a persuasão para conseguir a concordância com o que já estava decidido. Na terceira possibilidade de exercício de poder, que Motta (1991) denomina Corretagem do Poder, rompe-se com essa abordagem impositiva. Esse autor ao escrever sobre essa última possibilidade coloca "... o gerente investe no poder existente nos liderados, rearticulando esse poder em consonância com o poder de si próprio (e de seu cargo) para obter uma aliança

grupais no que tange os objetivos comuns. É um trabalho mais de corretagem entre poderes existentes do que de fazer o uso tradicional da autoridade do cargo" (1991: 211).

No exercício do poder, tendo como base a autoridade, espera-se dos indivíduos uma postura submissa. Ao contrário, ao reconhecer sua existência em todas as relações sociais, conforme os recursos e qualidade de cada indivíduo ou grupo, passa-se a buscar os consensos possíveis, através de negociações constantes e pela constituição de alianças. Essa compreensão das fontes e exercício de poder trazem implicitamente concepções opostas de homem. Na primeira, onde a dominação - submissão é a lógica da relação, trata-se o outro indivíduo ou grupo da relação como uma coisa ou objeto. Na segunda abordagem, existe o reconhecimento do outro, na relação com as mesmas potencialidades que o EU. Nesse caso, o homem é entendido como possuidor de interesses e desejos próprios e autogerados e que se refletem na vida e nas organizações. Esse homem age de maneira autônoma influenciando os outros indivíduos e grupos para que as decisões coletivas lhe sejam favoráveis.

Ao se entender as relações entre os indivíduos dessa forma, aceita-se e se estimula a iniciativa, o exercício da liberdade e autonomia e não a conformidade. Abre-se a possibilidade de se compreender as relações de interdependência entre as pessoas. A aceitação e o respeito à individualidade propiciam relações horizontais, reconhecendo as diferenças próprias do ser humano e não como impeditivo da

vida na sociedade e na organização.

Um autor que contribui para essa reflexão é Niccolo Machiavelli. Sua obra é do século XVI e está localizada no campo da Teoria Política do Estado e não especificamente no estudo das organizações. Entretanto, parece interessante apresentar suas idéias sobre as fontes e o exercício do poder, pois a visão apresentada em sua obra mais conhecida, "O Príncipe", guarda certa analogia com o que Motta (1991) escreveu sobre a perspectiva pluralista de poder organizacional.

Segundo Machiavelli (1974), "Quando se conquistam Estados habituados a reger-se por leis próprias e em liberdade, há três modos de se manter na sua posse: primeiro arruiná-los; segundo - ir habitá-lo; terceiro - deixá-los viver com suas leis, arrecadando um tributo e criando um governo de poucos, que se conservem amigos. Tendo sido esse governo criado por aquele príncipe, sabe que não poderá viver sem a sua amizade e o seu poder e, naturalmente, tudo fará para mantê-lo. Por intermédio dos seus cidadãos, muito mais facilmente se conservará o governo dessa cidade acostumada à liberdade do que de qualquer outra forma ... O principado é estabelecido pelo povo ou pelos grandes, segundo a oportunidade que tiver uma das partes; percebendo os grandes que não podem resistir ao povo, começam a dar reputação a um dos seus elementos e o fazem príncipe, para poder, sob sua sombra, satisfazer seus apetites. O povo também, vendo que não pode resistir aos grandes, dá reputação a um cidadão e o elege

príncipe para estar defendido com a autoridade. O que ascende ao principado com a ajuda dos poderosos, se mantém com mais dificuldade do que aquele que é eleito pelo povo" (1974: 63).

Esse autor reconhece como fonte de poder outras instâncias da sociedade que não só aquelas identificadas com a autoridade (reis, príncipes e outros). Os cidadãos são entendidos como sendo fonte de poder. Eles influenciam a escolha do príncipe. Existe poder na sociedade que não a monarquia e o clero. Entretanto, difere da perspectiva pluralista de poder que Motta (1991) chamou de Corretagem do Poder, na medida que usa o poder dos outros para manter ou aumentar o seu próprio. O reconhecimento do poder dos cidadãos não contém o sentido do respeito às individualidades. Ao contrário, é uma prática utilitária para a manutenção do poder de quem já o possui.

## **II . METODOLOGIA**

Na elaboração do referencial teórico identificaram-se algumas categorias que possibilitassem a estruturação das entrevistas e criassem uma rede de significados para a análise dos resultados. Dentre essas categorias estão:

- reconhecimento ou não de interesses diferentes dentro das organizações;
- identificação da existência de racionalidades diferentes: a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva;
- a questão do desejo e da motivação: o que faz com que as pessoas se envolvam no trabalho;
- atitudes possíveis nas relações entre os indivíduos dentro das organizações;
- reconhecimento das fontes de poder e as formas de seu exercício.

Para tanto realizou-se uma revisão bibliográfica no campo da Teoria Geral da Administração, Teorias de Motivação e

Poder organizacional com o intuito de se construir um mapa de referência para descrição e análise do material obtido nas entrevistas.

É preciso deixar claro que apenas uma parte do material bibliográfico consultado foi utilizada devido à vastidão da literatura na área. Foram selecionados os temas e os autores segundo a sua maior pertinência ao tema proposto.

### 1. Desenho da amostra

Em Campinas há vinte e cinco hospitais. Destes, foram excluídos da amostra os dez classificados pelo ERS-27<sup>(14)</sup> como especializados, compondo o estudo, portanto, os quinze hospitais gerais. A escolha dos hospitais gerais deveu-se à preocupação de trabalhar com organizações com uma certa identidade. O critério no caso foi fixar-se naquelas que tivessem um trabalho assistencial na maior parte das chamadas áreas básicas de atenção médica: clínica médica, cirúrgica, tocoginecológica e pediátrica.

O número de leitos operacionais dos hospitais foi obtido através de informações coletadas junto aos diretores

---

(14) ERS-27 - Sigla que designou até o final do ano de 1994 o Escritório Regional de Saúde da Região Administrativa da Secretaria do Estado de Saúde - SP.

dos mesmos. Esse critério deve-se à existência de controvérsias entre o número existente no Relatório Espelho do ERSA-27 e o número real de leitos dos hospitais. Acreditando-se que a informação mais fidedigna foi a fornecida pelos diretores, optou-se em trabalhar com essa.

A classificação destes hospitais, quanto ao tamanho, obedeceu ao critério estabelecido pelo Ministério da Saúde e se encontra descrita na Tabela 1. Nesta classificação os hospitais são divididos em: pequeno porte, aqueles que possuem menos de 50 leitos; de médio porte, de 50 a 149 leitos; de grande porte, de 150 a 499 leitos e de porte especial quando possuírem 500 ou mais leitos.

Para fins deste trabalho escolheram-se os gerentes reconhecidos pelas suas organizações como diretores.

**Tabela 1. Distribuição dos Hospitais Gerais de Campinas, segundo porte e número de leitos operacionais.**

Porte	Nº de leitos	Nº de Hospitais
Pequeno	1 a 49	4
Médio	50 a 149	6
Grande	150 a 499	5
Especial	500 ou +	0
<b>Total</b>		<b>15</b>

O total de diretores apontados como tal pelos quinze hospitais gerais contatados foi de quarenta, dos quais conseguiu-se entrevistar dezoito (45%), conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2. Número de diretores entrevistados nos Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, classificados por porte, 1994.

Porte	Hospitais	Nº de diretores	Nº de entrevistados
GRANDE	1. Hospital das Clínicas - UNICAMP	4	3
	2. Hospital e Maternidade Celso Pierro - PUCCAMP	3	3
	3. Hospital Municipal Dr. Mário Gatti	3	3
	4. Hospital Irmãos Penteado	2	0
	5. Hospital Vera Cruz	3	0
SUB-TOTAL		15	9
MÉDIO	6. Hospital Casa de Saúde Campinas	2	2
	7. Hospital Samaritano de Campinas	2	1
	8. Hospital Beneficência Portuguesa	2	1
	9. Hospital Albert Sabin	4	1
	10. Hospital Alvaro Ribeiro	2	0
	11. Centro Médico de Campinas	2	0
SUB-TOTAL		14	5
PEQUENO	12. Hospital Santa Rita de Cássia	4	1
	13. Hospital Santa Edwiges	3	2
	14. Hospital Madre Maria Teodora	2	1
	15. Hospital Santa Tereza	2	0
SUB-TOTAL		11	4
TOTAL		40	18

Procedeu-se a visitas à diretoria de cada hospital, onde o autor se apresentou e entregou carta da orientadora da dissertação, da qual consta o nome do orientando e o título do trabalho. Nessa ocasião, foi solicitada entrevista com os diretores da organização, após o que foram feitos contatos telefônicos durante um mês para a marcação das entrevistas.

Pela Tabela 2, verifica-se que três dos cinco hospitais de grande porte tiveram diretores entrevistados. Além disso, conseguiu-se entrevistar nove, dos quinze diretores apontados como tais, por estas organizações. Se se comparar com a proporção de entrevistados nos hospitais de médio e pequeno porte, evidencia-se uma maior facilidade de acesso do pesquisador aos hospitais universitários e ao hospital municipal. Pode-se apresentar dois grupos de explicação para este fato. Um primeiro, que diz respeito às próprias características destas organizações. Isto é, estes três hospitais, devido ao seu caráter público, têm uma tradição de abertura a elementos do ambiente externo como imprensa, diretores de outros serviços de saúde, auditores, entre outros. Além disso, os hospitais universitários têm como um de seus objetivos a docência e a pesquisa. Um segundo grupo de explicações refere-se às relações com estas organizações que o pesquisador vem mantendo ao longo do tempo. Isto, desde a graduação, realizada na Faculdade de Medicina da UNICAMP, passando pela docência na Faculdade de Ciências Médicas da PUCCAMP e pela direção do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti.

Em relação aos hospitais de médio porte, conseguiu-se

entrevistar cinco diretores de um total de quatorze, distribuídos em quatro dos seis hospitais existentes.

Entrevistaram-se ainda quatro dos onze diretores de hospitais de pequeno porte, distribuídos em três dos quatro hospitais desse porte.

Nos hospitais de médio e pequeno porte houve maior dificuldade de se conseguir marcar as entrevistas, sendo necessário em todos o uso de referência de outras pessoas. Nessa situação, as interferências foram diretas, isto é, houve contato entre as pessoas que referenciaram o autor deste trabalho aos diretores dos hospitais. Mesmo assim, a proporção de entrevistados foi muito menor que nos hospitais de grande porte. Por outro lado, a proporção de hospitais que tiveram pelo menos um diretor entrevistado foi maior nos hospitais de médio e pequeno porte do que nos de grande porte, o que permitiu uma maior distribuição de entrevistados nesse nível.

**Tabela 3. Distribuição dos Hospitais Gerais da cidade de Campinas, SP, que tiveram pelo menos um diretor entrevistado, segundo o critério de dependência administrativa e porte, 1994.**

Hospitais Gerais	Dependência Administrativa
<b>GRANDE</b>	
1. Hospital das Clínicas-UNICAMP	Público Estadual
2. Hospital e Maternidade Celso Pierro - PUCCAMP	Privado sem fins lucrativos
3. Hospital Municipal Dr. Mário Gatti	Público Municipal
<b>MÉDIO</b>	
4. Hospital Casa de Saúde Campinas	Privado sem fins lucrativos
5. Hospital Samaritano de Campinas	Privado sem fins lucrativos
6. Hospital Beneficência Portuguesa	Privado sem fins lucrativos
7. Hospital Albert Sabin	Privado sem fins lucrativos
<b>PEQUENO</b>	
8. Hospital Santa Rita de Cássia	Privado com fins lucrativos
9. Hospital Santa Edwiges	Privado com fins lucrativos
10. Hospital Madre Teodora	Privado com fins lucrativos

Na Tabela 3, encontram-se os hospitais gerais da cidade de Campinas, que tiveram pelo menos um diretor entrevistado para este trabalho. Observa-se que dos três hospitais de grande porte dois são públicos e o terceiro é

privado sem fins lucrativos, sendo que este último pode ser reconhecido como de caráter público, na medida que é um hospital universitário com caráter locoregional e integrado ao Sistema Unico de Saúde em cerca de noventa e cinco por cento da sua capacidade operacional. Todos os hospitais de médio porte são privados sem fins lucrativos, desses quatro, um é ligado à comunidade adventista e dois são ligados historicamente a colônias estrangeiras (portuguesa e italiana).

Os hospitais de pequeno porte são todos privados com fins lucrativos. Nesse grupo estão os mais recentes na cidade dentre os hospitais privados.

## 2. O instrumento de coleta de dados

Optou-se pela escolha da entrevista como instrumento para coleta de dados. Isso se justifica pela possibilidade de captar as idéias e conceitos manifestados pelos gerentes com maior riqueza que a aplicação de um questionário.

Para a descrição de sua visão sobre o tema foram formuladas perguntas que os estimulassem a manifestar suas idéias e valores. Existiu a preocupação com as ênfases e priorizações que foram manifestadas, pois ajudam a revelar a visão dos entrevistados.

Foram coletadas três categorias de dados em cada entrevista:

- referentes ao entendimento sobre **organização - gerência**;
- referentes ao entendimento sobre **poder**;
- referentes ao entendimento sobre **envolvimento no trabalho**.

Essas categorias foram escolhidas na medida que têm potencial revelador sobre o conjunto de valores e entendimento que os gerentes possuem sobre natureza humana no trabalho e na vida.

Para a realização das entrevistas foram formuladas doze perguntas visando a que as mesmas servissem de estímulo para os entrevistados discorrerem sobre os tópicos da pesquisa.

Como teste piloto foram entrevistados três diretores de hospitais gerais da cidade de Jundiaí - SP.. Os resultados deste pré-teste foram:

1. Algumas questões necessitavam de ajustes para maior clareza;
2. Não foi possível escrever tudo o que era falado, perdendo-se parte do conteúdo da entrevista;
3. Alguns dos entrevistados compreendiam o sentido das questões, não sendo necessário formular todas as perguntas, porque as respostas às primeiras foram suficientemente ampla de modo a englobar todos os aspectos a serem enfocados.

Assim, optou-se por adotar como instrumento de coleta de dados um determinado tipo de entrevista, a entrevista aberta, em que se explica o tema geral do trabalho ao entrevistado e dá-se-lhe autonomia para falar abertamente, sendo que as perguntas só serão formuladas se necessário.

Foi elaborado um roteiro de perguntas para a entrevista onde se representa as categorias: visão de organização e gerência, envolvimento no trabalho e poder. Para cada um desses blocos foram formuladas perguntas que de certa maneira se repetiam no seu escopo, embora variassem na forma. O intuito foi facilitar a compreensão do sentido de cada um dos blocos para os entrevistados.

Na sua forma final o roteiro ficou assim:

**1º BLOCO: Visão de organização e gerência.**

1. Quais são as atribuições que você tem como gerente?
2. Você exerce ou já exerceu atividades gerenciais em outras organizações?
3. Existem diferenças entre as suas atividades gerenciais nesta organização e na(s) outra(s)?
4. Coloque em ordem de importância as suas atividades gerenciais?
5. Quais são os principais problemas que você tem enfrentado?
6. Como você os têm conduzido?

**2º BLOCO: Envolvimento no trabalho.**

1. O que é motivação para você?
2. O que o gerente pode fazer para envolver as pessoas no trabalho?
3. Qual é a sua experiência nesse sentido?

**3º BLOCO: Poder.**

1. O que é poder para você?
2. Quem tem poder neste hospital e por que?
3. Como você lida com o poder existente nos grupos e/ou pessoas na sua prática gerencial?

Completou o roteiro uma série de dados visando caracterizar o perfil dos diretores entrevistados. Sempre que possível esses dados foram obtidos previamente no ERS-27 e/ou no próprio hospital e checados com os entrevistados. São:

1. Idade e sexo;
2. Tipo de organização na qual é diretor;
3. Número de leitos operacionais no hospital;
4. Cargo;
5. Tempo de organização;
6. Tempo de cargo;

7. Formação: graduação/pós-graduação:

- tempo de formado - graduação:
- qual?
- instituição que cursou;

8. Quais outras organizações em que já exerceu funções gerenciais:

- há quanto tempo?
- em qual função?

**3. Apresentação e discussão dos resultados**

Este capítulo foi organizado em função da descrição e análise dos resultados. Primeiramente foi feita transcrição de todas as gravações das entrevistas realizadas. Teve-se o cuidado de observar e assinalar as ênfases, os tons de desagrado ou de aprovação, não se fixando exclusivamente no texto verbalizado.

Ao se analisar o material escrito obtido das transcrições percebeu-se que as categorias previamente escolhidas estavam bem evidentes e na maioria das manifestações estavam presentes comentários, idéias e conceitos sobre as questões relevantes para este estudo. A partir desse passo preliminar fizeram-se recortes das manifestações agrupando-as nas categorias desejadas de tal

forma a possibilitar a descrição e análise do material. A construção desses conjuntos possibilitou a identificação das semelhanças e diferenças dentro de cada categoria.

Embora não se tratando de trabalho de caráter quantitativo, procurou-se, sempre que possível, a agregação das manifestações de tal maneira a aumentar a segurança da análise.

Os dados obtidos nas entrevistas sobre o perfil de cada entrevistado foram agrupados segundo algumas variáveis com o intuito de se analisar a composição desse grupo de diretores. Os achados foram também comparados com estudo semelhante realizado na cidade do Rio de Janeiro - RJ.. As variáveis utilizadas foram: idade, sexo, tempo de permanência no cargo, tempo de permanência como funcionário de organização hospitalar, tempo de formado na graduação, área de formação na graduação, tipo de formação em pós-graduação, quando existente, experiência gerencial anterior segundo nível de direção.

A seguir foram analisadas de acordo com as categorias estabelecidas as idéias manifestadas pelos diretores entrevistados. Estabeleceram-se correlações, quando possível, entre as manifestações e o perfil dos diretores e tipo de hospital no qual trabalham. Além disso, foram analisados os principais enfoques dados pelos diferentes entrevistados e a sua proximidade com as perspectivas teóricas.

### III. O PERFIL DOS DIRETORES

#### 1. Quanto à idade

Tabela 4. Distribuição por faixa etária dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Faixa Etária (anos)	Nº	%
25 - 40	4	22
41 - 50	10	56
51 - 60	3	17
61 ou mais	1	5
Total	18	100

Como pode ser observado na Tabela 4, mais da metade dos diretores entrevistados encontra-se na faixa de 41 a 50 anos. O restante divide-se igualmente entre a faixa de 25 a 40

anos (quatro dos dezoito entrevistados) e na faixa dos acima de 51 anos (quatro em cada uma), sendo que destes últimos, três estão na faixa de 51 a 60 anos e apenas um, na faixa de 61 anos ou mais.

Em trabalho, que resultou em dissertação de mestrado, intitulado "Gerência Hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro" (1993), a pesquisadora Creuza da Silva Azevedo traça um perfil dos diretores que participaram da sua pesquisa. Este será utilizado como comparação com os dados que aqui serão apresentados.

Na pesquisa de Azevedo (1993), relacionou-se trinta e três unidades hospitalares das cinquenta e cinco existentes no município do Rio de Janeiro, RJ. (60%). Dessas unidades, foram entrevistados trinta e um diretores. Dois, dos trinta e três, foram reconhecidos como perda, pela impossibilidade, após diversas tentativas, de realização das entrevistas. Dos hospitais públicos pesquisados, dezessete são gerais e quatorze especializados.

Ao se comparar os dados acima apresentados com os obtidos por Azevedo (1993), observa-se um deslocamento para as duas faixas mais jovens (de 0 a 40 e de 41 a 50 anos), onde se encontram quatorze dos dezoito entrevistados. Na pesquisa de Azevedo (1993), foi observado um grupo de diretores que se concentram em faixas etárias mais velhas. Na pesquisa de Campinas, SP., o diretor entrevistado mais jovem tinha 26 anos e o mais velho 63 anos.

## 2. Quanto ao sexo

**Tabela 5. Distribuição por sexo dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

Sexo	Nº	%
Masculino	16	89
Feminino	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Em relação ao sexo a maioria absoluta dos dezoito entrevistados é do sexo masculino em número de dezesseis (89%) e apenas dois são do sexo feminino (11%).

Esses dados, em comparação com os encontrados por Azevedo (1993) são muito semelhantes, pois na pesquisa foi constatada na distribuição entre os trinta e um diretores entrevistados, que vinte e seis são do sexo masculino (84%) e cinco do sexo feminino (16%). Isso prova, mais uma vez, a dificuldade de acesso das mulheres às posições de mando em todos os tipos de organização.

### 3. Tempo de permanência no cargo

**Tabela 6. Distribuição por tempo de permanência no cargo dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

Tempo (anos)	Nº	%
0 - 5	17	94
6 - 10	0	0
11 - 15	1	6
16 ou mais	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

A imensa maioria dos entrevistados, dezessete dos dezoito (94%), está há relativamente pouco tempo no cargo, ou seja, cinco anos ou menos (Ver Tabela 6). Entre estes últimos, quatorze (82%) estão há três anos ou menos, sendo que seis dos dezessete (35%) há um ano ou menos e entre dois e três anos oito dos dezessete (47%). Somente um dos diretores entrevistados está há mais de cinco anos no campo.

Esses dados indicam uma rotatividade muito alta à nível desses cargos de direção. Alguns aspectos podem ser apontados para explicar tal fato. Compõe o grupo de hospitais um público municipal cuja diretoria é constituída por cargos de confiança do prefeito municipal, sendo que as últimas

eleições municipais ocorreram há menos de três anos. Um dos hospitais universitários tem seus diretores eleitos pela comunidade universitária (docentes, funcionários e alunos), tendo a última ocorrido há menos de dois anos. Acrescente-se a esses fatos que dois dos hospitais que tiveram diretores entrevistados têm cinco ou menos anos de existência. A soma dos diretores desses hospitais mencionados é de nove correspondendo metade dos entrevistados. Esses aspectos mencionados explicam parcialmente o achado pois encontram-se dezessete dos dezoito entrevistados com cinco ou menos anos no cargo e não somente nove.

Situação semelhante foi observada por Azevedo (1993), apesar de utilizar faixas de tempo de permanência no cargo diferentes, constatou-se a mesma alta rotatividade. Nessa pesquisa foi observado que 52% dos trinta e um entrevistados estavam até um ano no cargo; 13% estavam há dois anos no cargo; 19% estavam há três anos no cargo; e somente 16% estavam há quatro ou mais anos no cargo.

#### 4. Tempo de permanência como funcionário da organização hospitalar

Tabela 7. Distribuição por tempo de permanência como funcionário da organização hospitalar dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Tempo (anos)	Nº	%
0 - 10	7	39
11 - 20	11	61
21 - 30	0	0
31 ou mais	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Dos dezoito entrevistados a totalidade tem menos de vinte anos como funcionário do hospital em que é diretor, estando sete (39%) trabalhando há menos de dez anos e onze (61%) entre onze e vinte anos. Comparando com os dados de Azevedo (1993), onde a faixa de vinte e um e mais anos corresponde a 15 (48%), verifica-se que o acesso aos cargos de alta gerência nos hospitais gerais incluídos na pesquisa de Campinas, SP é muito mais precoce, segundo o critério de tempo de permanência como funcionário, do que nos hospitais incluídos na pesquisa de Azevedo.

## 5. Tempo de formado na graduação

Tabela 8. Distribuição por tempo de formado na graduação dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Tempo (anos)	Nº	%
0 - 15	4	22
16 - 25	11	61
26 - 39	3	17
40 ou mais	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Observa-se que todos os entrevistados têm curso universitário completo. Quatro (22%) dos dezoito diretores entrevistados têm quinze ou menos anos de formado. Onze (61%) dos entrevistados têm entre dezesseis e vinte e cinco anos de formado e somente três (17%), entre vinte e seis e trinta e nove anos. Nenhum dos entrevistados tem quarenta ou mais anos de formado.

Ao se comparar com a pesquisa de Azevedo (1993) observa-se que a maior parte dos entrevistados (55%) ficou também entre dezesseis e vinte e cinco anos de formado. Existe um deslocamento na pesquisa de Campinas, SP, para menos tempo de formado. Ao se somarem as faixas de zero a quinze anos e de dezesseis a vinte e cinco anos observa-se na pesquisa de

Campinas, que quinze dos dezoito entrevistados (83%) encontram-se nessa faixa enquanto na pesquisa de Azevedo encontra-se uma proporção pouco acima da metade (58%). Acrescente-se que na pesquisa de Campinas, não ocorreu nenhum diretor com quarenta ou mais anos de formado e na pesquisa de Azevedo (1993) ocorreu um (3%). Está evidente que o conjunto dos entrevistados de Campinas é mais jovem, está, conseqüentemente formado há menos tempo e também trabalha há menos tempo nos hospitais.

#### 6. Area de formação na graduação

Tabela 9. Distribuição por área de formação na graduação dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Area	Nº	%
Medicina	15	83
Administração de Empresas	2	11
Enfermagem	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Dos dezoito diretores entrevistados, quinze (83%) têm formação em Medicina, dois (11%) têm formação em Administração

de Empresas e um (6%) têm formação em Enfermagem, o que mostra que o setor ainda se revela como tradicional, valorizando mais a formação médica do que o conhecimento em administração e, principalmente, em administração hospitalar. O fato de só haver um entrevistado com formação em enfermagem reafirma o que já se sabe, ou seja, que médicos dificilmente aceitam ser dirigidos por pessoas de outro tipo de formação.

Na pesquisa de Azevedo (1993) todos os entrevistados são médicos, o que corrobora o colocado acima.

#### 7. Formação em pós-graduação na área de Administração de Serviço de Saúde

Tabela 10. Frequência a cursos de pós-graduação na área de Administração de Serviços de Saúde dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Cursos	Nº	%
Sim	3	17
Não	15	83
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Somente três dos dezoito diretores entrevistados cursaram pós-graduação na área de administração de temas de saúde. Desses três, um frequentou curso em nível de mestrado, um em nível de especialização e um em nível de atualização.

Quanto às instituições onde foram realizadas os cursos, o de nível de mestrado foi na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - SP, o de nível de especialização foi na Faculdade São Camilo - SP, e o de atualização foi realizado na própria organização a qual pertence o diretor.

Dos entrevistados com formação em pós-graduação na área de Administração de Serviços de Saúde, um tem como formação na graduação Administração de Empresas (mestrado), um tem Enfermagem (especialização) e o terceiro em Medicina (atualização).

Azevedo (1993) observa que 16 (52%) dos diretores entrevistados tinham realizado cursos em nível de pós-graduação em Administração de Serviços de Saúde. Desses, seis realizaram cursos a nível de atualização e dez a nível de especialização.

**Tabela 11. Distribuição por formação em pós-graduação\* em outras áreas que não Administração dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

Curso	Nº	%
Especialização**	9	50
Mestrado	1	5
Doutorado	3	17
Sem pós-graduação	5	28
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

\* Foi considerado o título máximo de pós graduação obtido pelo diretor entrevistado.

\*\* Foram incluídas as especializações médicas obtidas na Residência Médica.

Dos dezoito diretores entrevistados quatorze (72%) cursaram alguma área de pós-graduação sendo nove (50%) a nível de especialização, um a nível de mestrado e três a nível de doutorado. Cinco dos entrevistados (28%) não cursaram pós-graduação em outras áreas que não administração. Os cursos de pós-graduação referidos foram da área médica.

Todos os entrevistados com cursos de pós-graduação "strictu sensu" (mestrado e doutorado) trabalham nos hospitais universitários. Dentre esses o que cursou mestrado cursou também residência médica e especialização na área de trabalho. Os que cursaram doutorado relataram ter também especialização na área médica.

Dos entrevistados que relataram ter freqüentado curso

de especialização - residência médica, um cursou também especialização em Medicina do trabalho.

Azevedo (1993) encontrou na sua pesquisa que 25 (81%) tinham cursado pós-graduação em nível de especialização, 4 (13%) em nível de mestrado, 1 (3%) a nível de doutorado e 1 (3%) sem pós-graduação. Desses, 29 são cursos da área médica e 1 na área de Saúde Pública.

O perfil dos diretores entrevistados no estudo de Campinas apresenta um contingente com formação a nível de pós-graduação na área de administração em saúde muito menor que o encontrado na pesquisa do Rio de Janeiro.

Mesmo quando se compara o contingente de diretores com pós-graduação em outras áreas observa-se que na pesquisa de Azevedo (1993) somente um (3%) dos diretores não relatou curso de pós-graduação, enquanto no estudo de Campinas esse número foi de cinco (28%).

Isso é um indicador de nível técnico dos diretores entrevistados no estudo de Campinas inferior ao encontrado no estudo do Rio de Janeiro. Pode evidenciar também que a oferta de profissionais com esse tipo de formação é maior no município do Rio de Janeiro, do que no de Campinas.

## 8. Experiência gerencial anterior

Tabela 12. Experiência gerencial anterior dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Experiência Gerencial	Nº	%
Sim	13	72
Não	5	28
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Treze dos dezoito diretores entrevistados (72%) relataram ter experiência gerencial anterior e cinco (28%) não referem. Fica claro que cinco dos diretores entrevistados assumiram seus atuais cargos sem nenhuma experiência gerencial. O que não foi observado no trabalho de Azevedo (1993) onde todos os entrevistados (31) tiveram algum tipo de experiência gerencial anterior.

Dos treze diretores entrevistados que relataram experiências gerenciais anteriores, doze afirmaram que foi em serviços de saúde e um tinha experiência em uma empresa estatal de energia elétrica do Estado de São Paulo.

## 9. Experiência gerencial anterior segundo nível de direção

Tabela 13. Experiência gerencial anterior segundo nível\* de direção dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Nível	Nº	%
Alto	6	46
Intermediário	3	23
Supervisão	4	31
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

\* Adotada classificação utilizada por Motta (1991). O critério aqui utilizado foi o cargo de maior nível na experiência gerencial anterior.

Dos treze diretores entrevistados que relataram ter tido experiência gerencial anterior, seis (46%) já tinham ocupado cargos de gestão de nível alto (Secretário de Saúde do município, diretores de hospitais); três (23%) relataram ter ocupado cargos de nível intermediário (chefia de divisão) e quatro (31%) relataram ter ocupado cargos de nível de supervisão (chefia de plantão, chefia de serviço, chefia de unidade).

Verificou-se também ter havido experiência gerencial em outros setores que não a saúde, como chefia de divisão de recursos humanos em empresa estatal de energia elétrica, chefia de departamento universitário, coordenação de curso de

medicina, direção de faculdade de medicina, coordenação de comissão de pós-graduação em faculdade de medicina e coordenação de comissão de especialidade em sociedade médica. É importante salientar que a maior parte da experiência gerencial anterior foi adquirida na área de saúde.

**Tabela 14. Experiência\* gerencial anterior segundo nível de direção dos diretores entrevistados de hospitais gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

Nível	NO**	%***
Alto	6	46
Intermediário	5	38
Supervisão	10	76

\* experiência - foram considerados as experiências gerenciais anteriores, segundo nível de direção de cada diretor entrevistado somente uma vez.

\*\* NO - número de respostas

\*\*\* % - percentual sobre o total de experiências gerenciais vivenciadas pelos treze entrevistados.

Dos entrevistados com experiência gerencial anterior na área de saúde seis (46%) relatam experiência em cargo de alto nível, cinco (38%) de nível intermediário e dez (76%) de nível de supervisão.

Dos que relatam experiência de ocupar gerência de

nível alto, um relatou experiência como secretário de saúde do município e todos os outros em direção de hospitais da cidade.

Dos que relataram experiência em nível intermediário têm-se: um relatou chefia de divisão da Secretaria Municipal de Saúde de Campinas, três relataram coordenação de divisão de ambulatório especializado e um relatou coordenação de divisão de saúde do Tribunal Regional do Trabalho, Campinas, SP.

Das experiências de nível de supervisão seis relatam chefia de unidade assistencial (ambulatório, enfermaria, unidade) e quatro chefia de plantão do Pronto Socorro.

#### **IV. ALGUMAS CATEGORIAS SUBJACENTES A VISÃO DE HOMEM: ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA, ENVOLVIMENTO NO TRABALHO E PODER**

##### **1. Organização e Gerência**

Os resultados apresentados a seguir referem-se à compreensão sobre a organização e gerência manifestada pelos diretores entrevistados. Todos, em algum momento, expressaram idéias sobre essa questão.

Dos dezoito entrevistados onze não exprimiram uma visão globalizante de organização e gerência e sim explicitaram sua compreensão usando duas perspectivas de entendimento, sendo as mais frequentes a perspectiva política e a perspectiva natural. Os sete entrevistados restantes manifestaram uma perspectiva única de entendimento da organização e gerência.

Tabela 15. Freqüência dos entendimentos sobre organização e gerência, segundo as perspectivas teóricas e suas combinações, manifestados pelos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Perspectivas	Nº	%
Racional	0	-
Natural	3	17
Política	4	22
Racional e Natural	1	5
Racional e Política	3	17
Política e Natural	7	39
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Como pode ser observado na Tabela 15, dos sete entrevistados que manifestaram uma perspectiva única de entendimento da organização e gerência, quatro mostraram seu apego à perspectiva política e três à natural. Nenhum dos entrevistados manifestou suas idéias apenas utilizando uma explicação racional das organizações. Os entrevistados que manifestaram alguma combinação de perspectivas teóricas dividiram-se; a maioria (sete diretores) expressou-se nas perspectivas política e natural, seguida das perspectivas política e racional (três diretores) e por último nas perspectivas natural e racional (um diretor).

Tabela 16. Freqüência dos entendimentos sobre organização e gerência, segundo as várias perspectivas teóricas isoladamente, manifestados pelos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Perspectivas Isoladas	Nº	%
Racional	4	14
Natural	11	38
Política	14	48
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Na Tabela 16 observa-se que a perspectiva teórica mais freqüentemente encontrada, isolada ou em combinação com outra, é a política (quatorze). A seguir vem a perspectiva natural (onze) e por último a racional.

Outro fato que corrobora a afirmação que a perspectiva política é a que mais foi manifestada pelos diretores entrevistados é a freqüência de menções que foram enquadradas nas várias perspectivas teóricas (Tabela 17), onde fica evidente a maior proporção de menções enquadradas na perspectiva política.

Tabela 17. Freqüência de menções sobre o entendimento, de organização e gerência nas perspectivas teóricas - racional, natural e política manifestadas pelos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Menções	Nº*	%**
Racional	6	10
Natural	16	26
Política	37	64
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

\* Nº de vezes que a compreensão sobre a organização sobre o prisma teórico foi mencionada pelo entrevistado. Anotou-se toda vez que os entrevistados manifestaram suas idéias sobre a organização, tantas quantas foram mencionadas.

\*\* Percentual de cada menção, segundo as perspectivas teóricas, do total de menções.

Dos dezoito diretores entrevistados, quatorze assumem a perspectiva política de organização e gerência exclusivamente ou em alguma combinação com as perspectivas natural e racional (Tabela 16). Dos quatorze, oito são diretores de hospitais de grande porte, quatro de médio porte e dois de pequeno. Seis trabalham em hospitais públicos e oito em privados. Treze são médicos e um administrador de empresas (ver Tabelas 18 e 19).

Tabela 18. Distribuição dos diretores entrevistados, segundo entendimento teórico manifestado e de acordo com porte hospitalar, de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

\Perspectiva Porte\	Racional	Natural	Política
Grande	2	4	8
Médio	2	3	4
Pequeno	0	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

Tabela 19. Distribuição dos diretores entrevistados, segundo entendimento teórico manifestado e de acordo com dependência jurídica, de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

\Perspectiva Dependência\	Racional	Natural	Política
Público	1	2	6
Privado	3	9	8
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

Chama atenção que a maioria dos entrevistados que se manifestaram no entendimento político pertence a hospitais de grande porte. Os hospitais desse porte neste trabalho são dois

universitários, um público e outro privado, e um público municipal.

Nesse grupo de entrevistados um primeiro aspecto é que nem todos se colocam assumindo explicitamente a organização na perspectiva política. Os que o fazem são diretores dos hospitais universitários (cinco dos seis diretores entrevistados), os três diretores do hospital público municipal e dois diretores de hospitais privados, mas que já haviam ocupado cargos de confiança no setor público de saúde (diretor de hospital público municipal e Secretário de Saúde). Alguns relatos apontam para o reconhecimento explícito:

*"... olha, eu acho que é muito mais fácil no meu trabalho no Tribunal Regional Eleitoral do que aqui no hospital. Lá não tem briga política pelo cargo".*

*"Este cargo tem uma responsabilidade política. O superintendente é eleito, tem a necessidade de relacionamento com as outras unidades da Universidade e também porque tem a Faculdade aqui dentro do hospital".*

*"Aqui, por ser uma cooperativa médico-hospitalar com cento e trinta e sete cooperados, quer dizer donos, temos mais caciques do que índios. Tem mais donos que enfermagem. Temos que agir muito politicamente para conseguir alguma coisa".*

Os diretores entrevistados restantes (4) apresentaram idéias que os incluem na perspectiva política. Entretanto, não se expressam usando essa palavra. Um dos relatos retrata essa

postura:

*"No hospital existe uma grande dificuldade de mudança de qualquer coisa. A mesa diretora é formada por leigos que querem manter o 'status quo'. Como exemplo, no Pronto Socorro não consegui modificar uma palha. O chefe dos plantões que foi eleito é muito ligado no presidente da mesa. E eu não contei com esses interesses de manutenção do 'status quo'".*

Outro aspecto é que entre os diretores entrevistados que explicitam claramente o caráter político da organização-gestão (10), a maioria (6) o faz colocando a política como a essência do seu trabalho:

*"Quando eu fui convidado para a diretoria eu achava que não dava para fazer esse tipo de coisa porque não tinha experiência na administração; aí foi colocado que o cargo é muito político. Eu preciso ouvir bastante, conversar, discutir, achar soluções políticas".*

Os quatro diretores entrevistados que utilizam exclusivamente a perspectiva política estão nesse grupo. São eles diretores dos hospitais universitários e do hospital público municipal.

A minoria (4) expressa que reconhece a existência e a necessidade de se lidar com essa dimensão, mas manifesta seu desconforto e até seu desejo de não trabalhar com ela. Alguns relatos apontam para isso:

*"... os projetos são rápidos mas a implantação é lenta. Não depende das questões técnicas, mas de*

*questões políticas de onde está inserido o hospital. Se politicamente as questões não forem a favor dos seus projetos você não consegue implantar. Eu não gosto de trabalhar assim, se tem que fazer deve-se fazer e não ficar dependendo dessas coisas".*

Os diretores entrevistados que manifestam o entendimento na perspectiva política expressam suas idéias através do reconhecimento de que existem **interesses diferentes** dentro e no ambiente externo da organização. Os interesses apresentados tratam de disputas de cargos, projetos assistenciais e clientelistas:

*"O diretor administrativo comprou o equipamento para aquele setor porque tinha interesses. Nós estávamos em uma época de renovação da diretoria e ele queria garantir o seu lugar".*

*"... os interesses políticos de pessoas que querem manter sua força aqui dentro com os funcionários, obrigam a gente a fazer favores para alguns".*

*"... a Secretaria de Saúde quer uma ala para aidéticos, um outro grupo quer um setor para queimados. Eles acham que têm força porque são próximos ao Prefeito. Nós temos conseguido levar... A ala para aidéticos já iniciou o funcionamento, o projeto para queimados conseguimos segurar ..."*

*"Eu sou como um síndico, preciso administrar interesses".*

*"O hospital eu vejo como um concentrador de prestadores de serviços, onde existem muitos*

*interesses para administrar ..."*

Os diretores reconhecem também que esses interesses são alcançados por uma ação individual e de grupos, formando coalizões. Alguns relatos apontam para isso:

*"... existem propostas de grupos ou pessoas que são muito fortes politicamente. Seria ingênuo eu dizer que faremos tudo pelo social".*

*"Estou trabalhando com a proposta de identificar alguns setores do hospital que sejam alinhados à nossa proposta política".*

*"... na verdade, o projeto para queimados foi um jeito desse grupo mostrar sua força aqui dentro e para o Prefeito".*

*"No hospital eu tento construir um grupo político muito forte para decidir as coisas".*

É interessante notar que ao se manifestarem sob a égide do político os diretores entrevistados, quando olham para dentro da organização, estão sempre se referindo a dois grupos de pessoas, os docentes e/ou suas coalizões nos hospitais universitários e aos médicos e/ou suas coalizões nos demais hospitais. Não foi mencionada em circunstância alguma qualquer outra pessoa ou categoria profissional que fosse incluída nas manifestações sobre o entendimento da organização-gerência na ótica política. Quando falam do ambiente externo à organização não falam de pessoas mas de cargos, como exemplo temos várias citações da figura do

Prefeito Municipal.

A questão central é que marca o entendimento da organização na perspectiva política é o reconhecimento pelos diretores entrevistados que os indivíduos dentro das organizações não têm uma articulação automática aos objetivos organizacionais. Pelo contrário, as pessoas procuram alcançar seus próprios objetivos, que podem ou não coincidir com os da organização. Os entrevistados manifestam claramente o reconhecimento de que os indivíduos na organização têm seus próprios interesses e que agem para alcançá-los isoladamente ou estabelecendo alianças com outros indivíduos. Assim, o ser humano é visto como possuidor de uma racionalidade própria (substantiva) que não se confunde com a racionalidade voltada aos fins da organização (funcional). Indo além, as manifestações dos entrevistados apontam para a gerência como a instância de articulação dos inúmeros interesses existentes dentro da organização. Vale ressaltar que 78% (14) dos entrevistados manifestaram-se sob a ótica da perspectiva política, isolada ou em combinação, sendo que 33% (6) do grupo de entrevistados expressa o caráter político como a essência do seu trabalho.

Esse homem tratado nessa perspectiva é o docente, o médico e a autoridade. Nele se reconhecem interesses individuais estando implícito que se trabalha com a idéia de que os conflitos ocorrem e são inevitáveis. Não que sejam desejáveis. Admite-se que, ao não conseguir que seus interesses sejam validados individualmente, esse homem forma

coalizões com interesses comuns e age segundo esses interesses. Aparece também o reconhecimento que em muitos momentos se barganha e se negocia. Assim:

*"Existem grupos fortes que trazem a proposta e a solução. Têm o dinheiro, o lugar e outras coisas. Nessas situações fica complicado dizer não, mesmo que haja distanciamento do projeto do hospital. Aí nós aproveitamos para negociar também o que nós queremos..."*

Esses indivíduos, médicos e docentes, são reconhecidos como possuidores de interesses próprios e que agem procurando-os. São pessoas possuidoras de capacidade de influenciar. Os demais indivíduos são abstraídos pelos diretores entrevistados ao se manifestarem na perspectiva política.

A segunda perspectiva mais mencionada foi a natural (Tabela 17) com dezesseis menções. Dentre os entrevistados, três dos dezoito manifestaram essa perspectiva exclusivamente, explicando a organização-gerência globalmente sob essa ótica. Outros oito a utilizaram junto com outra perspectiva. Desses, sete em combinação com a política e um com a perspectiva racional (Tabela 15).

Os diretores que se manifestaram na perspectiva natural distribuem-se homogeneamente entre os hospitais de grande (4), médio (3) e pequeno porte (4).

A distribuição dos diretores entrevistados segundo a dependência administrativa dos hospitais aos quais pertencem, mostra que a grande maioria (82%) vem de organizações privadas

(Tabela 19). Cabe ressaltar a importância desse número também quando comparado ao total de diretores entrevistados pertencentes a hospitais privados incluídos nesta pesquisa; nove dos doze (75%) manifestaram-se exclusivamente ou em combinação, na perspectiva natural.

Chama a atenção nesse perfil a prevalência de diretores de hospitais privados que entendem a organização na perspectiva natural. Essa talvez seja uma das explicações possíveis para a idéia básica manifestada pelos entrevistados que é a sobrevivência da organização. Reforça essa idéia que os diretores entrevistados que se manifestaram usando exclusivamente a perspectiva natural são todos de hospitais privados. Alguns relatos expressam a idéia de sobrevivência:

*"Vejo o hospital como um nicho ecológico e, portanto, olho para ver a contribuição dessa pessoa para a nossa organização, o que ela traz para manter o hospital funcionando".*

*"... você toma as providências internas para que as diretrizes sejam atingidas, busca-se os recursos financeiros, materiais e outros para suprir as necessidades da organização".*

*"... no nosso relacionamento com o SUS, eu acho que quando eu topo trabalhar com ele eu não posso reclamar da tabela. Agora ele também tem que fazer a sua parte que é pagar nos prazos acordados... precisamos obter resultados financeiros senão esse hospital não sobrevive".*

*"Uma de minhas funções é garantir a sobrevivência*

*do hospital, olhando o futuro e procurando lá fora o que vai trazer recursos aqui para dentro".*

Posição diferente dos entrevistados que pertencem aos hospitais públicos (universitário e público municipal) que ao se referirem à organização na perspectiva natural se preocupam com a satisfação das necessidades organizacionais nas relações com o ambiente externo (enfoque de sistema aberto). Assim, os pronunciamentos de alguns diretores se enquadram melhor no recorte teórico estruturalista - sistêmico:

*"... mas não de uma forma isolada, tem que estar integrado com os outros serviços, com a qualidade que os outros querem daquele serviço. Nós da diretoria cobramos essencialmente o custo-benefício..."*

*"... hoje mesmo estou indo com o pessoal da mantenedora para São Paulo para conversar com o Gabinete do Secretário de Saúde. Você tem que ir lá e desatar. Aí vem um pouco de dinheiro para investir. Eles dependem da gente para atender todo esse povão e nós vamos lá pegar dinheiro para umas coisas novas".*

*"A coisa funciona aqui como elos de uma corrente. Se um não funciona bem a corrente se rompe. Se os outros departamentos não funcionam isso afeta, e muito, a ação do meu departamento".*

*"Você tem que ter contato com a Secretaria de Saúde, com o ERSA e com os outros hospitais. Nesses contatos busca-se manter um bom relacionamento porque precisamos deles e eles precisam da gente. Nós dependemos muito desses órgãos e outros, como o Ministério da Saúde... você vai conversar sobre seus*

*"problemas, o que precisa..."*

Ao se manifestarem sob a perspectiva natural os diretores entrevistados colocam em primeiro plano a organização como um todo, sem especificar áreas, serviços, grupos ou pessoas. É forte o reconhecimento das necessidades organizacionais e a preocupação com as idéias de equilíbrio e sobrevivência dos hospitais. Nas entrevistas se reconhece, como possíveis fontes de recursos para a organização, o ambiente externo e as pessoas. Particularmente em relação às pessoas é nítida a colocação que deve existir um fluxo no sentido pessoas-organização, sendo que a idéia que subsiste é a da contribuição que os indivíduos e os grupos internos devem oferecer para garantir a sobrevivência da organização. As razões do hospital, a sua racionalidade instrumental, dão o tom principal das relações organização-indivíduo. Nas teorias administrativas, como já visto anteriormente, essa idéia está associada às Escolas Comportamentalistas e ao chamado **Homem Administrativo**. Nessa concepção se reconhece que o homem tem necessidades próprias, mas entende que essas devam se subordinar às necessidades organizacionais.

A sobrevivência da organização é colocada acima das necessidades individuais. O homem deve contribuir e se adaptar às necessidades da organização.

Por último, a perspectiva de entendimento da organização e gerência que foi menos mencionada foi a racional (ver Tabela 17). Nenhum diretor entrevistado manifestou esse

entendimento exclusivamente. Dos quatro diretores que o expressaram, um o fez associando-a à perspectiva natural e os outros à perspectiva política (ver Tabela 15). Dos quatro diretores dois trabalham em hospital de grande porte e dois em hospital de médio porte (ver Tabela 18). Quanto à dependência administrativa do hospital para o qual trabalham um é diretor em hospital público e três em hospital privado (ver Tabela 19). Três são médicos e um administrador de empresas.

Os termos mais freqüentemente usados na caracterização da organização e gerência na perspectiva racional foram:

- mecânica;
- racionalizar;
- racional;
- automatizar;
- hierarquia.

Pode-se agrupar as manifestações dos gerentes que se enquadraram na perspectiva racional em três idéias básicas. A primeira é a organização como **sistema mecânico**, assim:

*"... esse pessoal do faturamento, tesouraria, etc... agora não é necessário nem cobrança, a coisa já se automatizou, toda relação entre gerentes com seus subordinados, o que queremos é que se automatize como está no nosso nível aqui".*

*"Esse pessoal administrativo faz o trabalho que tem que fazer, um trabalho que é quase que mecanicamente preparado para ser feito".*

A segunda idéia é a da hierarquia, assim:

*"Cabe ao diretor estabelecer uma estrutura interna bem definida, o hospital precisa de um organograma bem definido para não haver briga entre os chefes de serviços".*

*"Eu sigo o organograma para evitar confusão... se as pessoas sabem o que podem e não podem fazer fica mais fácil... os funcionários precisam saber disso..."*

A terceira idéia é a de racionalizar:

*"... nós estamos empenhados em racionalizar toda área administrativa. Vamos colocar computador em tudo. Nós temos muitos erros aqui ..."*

Um dos entrevistados, mesmo ao reconhecer outras dimensões além do racional para entender/explicar as organizações expressa seu desejo de construir uma organização eminentemente racional. Ao mencionar isso afirma:

*"... eu sei que tenho que levar em conta na prática esses outros interesses. Eu acho que está diminuindo e a minha vinda para esse hospital indica uma ação para diminuir esse aspecto. Eu vim para tornar isso aqui o mais racional possível e acabar com o resto".*

Exprimindo suas idéias na perspectiva racional os diretores entrevistados relacionaram-nas a um setor específico da organização, a chamada área administrativa. Esta é entendida como aquela que não está ligada à assistência direta

ao paciente. Nesse âmbito surge um mundo ordenado, organizado, enquadrado em uma estrutura hierárquica. Esse caminho é o que leva à idéia do comportamento previsível, o que nas manifestações dos entrevistados chega ao mecânico e automático. Os relatos não mostram com clareza as pessoas:

*"... a área administrativa trabalha uma rotina, a gente explica o que quer... a coisa está muito bem estabelecida..."*

Os interesses da organização aparecem nas manifestações como os únicos existentes. Os indivíduos são confundidos com a organização, subentendendo-se que os interesses das pessoas são os da organização. Ao olhar a organização por esse prisma, o homem pode ser reduzido ao ponto de ser apresentado como uma máquina.

Algumas considerações podem ser feitas sobre o conjunto discutido e analisado até aqui.

Apesar de ser a segunda perspectiva mais mencionada, a natural foi a mais utilizada ao se olhar a organização como um todo. As idéias centrais dessa perspectiva são o equilíbrio e a sobrevivência da organização. Nesse enfoque os indivíduos e os grupos não surgem em primeiro plano. Reconhece-se um espaço existencial do ser humano, mas com a ressalva que ele deve contribuir para a satisfação das necessidades organizacionais.

Quando, entretanto, se aproximam, nas suas manifestações, das pessoas dentro das organizações esboçam reconhecimentos diferentes de acordo com as funções exercidas

no hospital.

Ao reconhecerem explicitamente a existência de interesses diferentes dentro de suas organizações e a necessidade de se lidar com eles, o fazem associando aos médicos, aos docentes e em menor grau as autoridades. A organização e a gerência, nessa dimensão, são reconhecidas na perspectiva política. Nesse entendimento manifestado pelos entrevistados não existe subordinação aos interesses organizacionais e da racionalidade dos indivíduos à racionalidade funcional. Aponta-se para a gerência como instância de articulação entre os vários interesses existentes na arena política organizacional para construção de interesses comuns.

O entendimento da organização e gerência na perspectiva racional, manifestada pelos diretores entrevistados está associado a uma área específica da organização que é o setor administrativo. Os interesses individuais são encarados como sendo os da organização e o homem é reduzido à esfera do previsível. A idéia da máquina automática bem reproduz essa concepção.

## 2. Envolvimento no Trabalho: Motivação e Desejo

Com relação à compreensão sobre o que faz com que as pessoas se envolvam no trabalho, os diretores entrevistados

manifestaram-se sobre vários aspectos que merecem ser destacados:

- espontaneidade ou não da manifestação sobre a questão;
- formas de compreensão sobre o envolvimento no trabalho;
- ligações realizadas pelos diretores entrevistados entre os conceitos de envolvimento no trabalho e os diversos indivíduos que trabalham nas organizações.

Manifestação espontânea sobre a questão do envolvimento no trabalho somente três dos dezoito diretores entrevistados o fizeram. Ao se expressarem colocaram:

*"Na primeira semana que eu cheguei aqui eu fiquei muito desestimulado para trabalhar... rotinas de suprimento, finanças, etc... Para mudar temos que estabelecer novas relações interessantes a nível de gerenciamento. Então eu comecei a trabalhar com a proposta de envolvimento dos docentes com a gerência da própria unidade. Que tipo de coisa que existe que motive as pessoas? Elas querem decidir o que vão fazer e o que vai ser feito com o retorno do seu trabalho ..."*

É interessante que mesmo não utilizando o termo técnico "unidade de negócios" esse diretor apresentou algumas idéias que indicam o reconhecimento de que os indivíduos desejam autonomia e querem decidir os destinos do seu trabalho.

Os outros dois relatos espontâneos foram:

*"Eu sempre me preocupei com o porquê as pessoas fazem as coisas... Acho que minha vantagem como diretor foi perceber que o que importa para os médicos é o dinheiro. Depois que eu percebi isso, eu não tive mais problema... eles andam aqui na minha mão".*

*"Nós temos muito o que fazer aqui no hospital, tem muita coisa que não funciona. Pra mim você deve fazer o que gosta, deve sentir prazer no que faz. Mas eu acho que isso é coisa de pouca gente. Para os médicos a questão financeira é preponderante ao prazer senão o envolvimento nas coisas do hospital seria diferente. A prioridade é o financeiro".*

O perfil dos diretores entrevistados desse grupo que se exprimiu voluntariamente tem pouco em comum. São três médicos, nenhum com pós-graduação na área de administração em saúde. São dirigentes de hospitais distintos, um público universitário de grande porte, um privado de pequeno porte e um privado de médio porte. Parece, entretanto, que um aspecto em comum nesses relatos que se evidencia primeiro pela manifestação espontânea, mas também pelo seu conteúdo, é a preocupação com a mudança e a sua ligação com o que faz os indivíduos agirem. O conteúdo das manifestações revela entendimento da questão envolvimento no trabalho muito diferente.

No primeiro relato temos o reconhecimento do homem como um ser que deseja autonomia e seja participe dos resultados do seu trabalho. O segundo relato, ainda que por outro prisma, coloca que pessoalmente entende que as pessoas deveriam trabalhar respeitando o que lhes dá gosto ou prazer,

no entanto, observa que não é isso o que ocorre, porque os indivíduos agem por dinheiro. O terceiro relato coloca, com todas as letras, essa mesma visão. Já aqui pode-se ver as grandes diferenças de entendimento; o primeiro e o terceiro relatos, quando falam do prazer enquadram-se mais naquilo que neste trabalho está se conceituando como **desejo** e o segundo em **motivação**. Outro lado dessas manifestações é que só se referem aos médicos nos hospitais não universitários e aos decentes-médicos no hospital universitário.

**Tabela 20. Frequência de menções sobre o entendimento da questão envolvimento no trabalho relativas aos conceitos Motivação e Desejo, manifestados pelos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

<b>Menções</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>MOTIVAÇÃO</b>		
* Melhoria das condições de trabalho	13	25
* Dinheiro	9	17
* Aperfeiçoamento profissional	6	12
* Prestígio/Status	5	10
* Segurança	2	4
* Ascensão Profissional	2	4
* Participação nas decisões a nível das tarefas	2	4
* Reconhecimento do trabalho realizado	2	4
* Desafios profissionais	2	4
* Participação nos lucros	1	2
<b>DESEJO</b>		
* Criador de sua própria realidade	4	8
* Autonomia	2	4
* Participação nas decisões sobre os resultados do trabalho	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Ao se manifestarem, espontaneamente ou estimulados pelas perguntas durante a entrevista, os diretores exprimiram a maioria de suas menções sobre a questão envolvimento no trabalho no âmbito da chamada **motivação**. Ao tratarem essa questão nessa perspectiva manifestaram a preocupação, colocando a organização como a principal fonte de condições motivadoras, isto é, o sentido é da organização para o indivíduo e de fora para dentro. A imensa minoria das menções contém a idéia de que envolvimento no trabalho está ligado a uma pulsão interna e própria de cada indivíduo e que está ligado à vida e não só ao trabalho. Este entendimento é o que é chamado de **desejo** nesta dissertação (ver Tabela 20).

**Tabela 21. Formas de entendimento da questão envolvimento no trabalho relativas aos conceitos Motivação e Desejo, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

Entendimento	Nº	%
Motivação	14	78
Desejo/motivação	3	17
Desejo	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Na Tabela 21 observa-se que quatorze dos dezoito entrevistados (78%) manifestaram idéias sobre o envolvimento das pessoas no trabalho que se coadunam com o conceito de motivação. Dos quatro diretores restantes somente um expressa suas idéias exclusivamente no âmbito do conceito desejo, os outros três exprimiram suas opiniões utilizando idéias que incluem tanto o conceito motivação quanto o de desejo, isso ocorreu pois atribuíram a indivíduos e grupos diferentes, segundo o papel desempenhado nas organizações, os dois conceitos.

Ao se olhar para a Tabela 20, nota-se que as condições de trabalho foram os aspectos mais freqüentemente associados ao envolvimento no trabalho. Esta também é a condição mais freqüentemente citada quando os diretores entrevistados apresentaram suas idéias especificamente sobre os médicos, não como o elemento mais importante, mas foi colocado pela maioria dos entrevistados que se manifestaram no âmbito do conceito motivação. Alguns relatos apontam para isso:

*"... se você fala para os médicos que ele vai trabalhar com melhores condições, isto é, ter os equipamentos necessários e funcionando, ter os materiais que precisa, ele associa que irá trabalhar com mais tranqüilidade, o serviço dele será mais agradável. É mais fácil envolver as pessoas porque naturalmente ela deseja essa melhor condição".*

*"Os médicos querem ter condições adequadas para trabalhar. Eu tenho batalhado, por exemplo, para ter oxímetro em toda sala do centro cirúrgico. O cara fica*

*mais satisfeito... Eu gosto de trabalhar lá porque tem o material necessário..."*

*"É claro que quando ele precisa de um raio X ele quer ter isso logo e com boa qualidade. Se precisa uma tomografia, ele quer ter. Para os médicos a melhoria das condições de trabalho ajuda a motivar".*

*"...com a enfermagem foi mais fácil nós conseguimos melhorar as condições de trabalho com a mudança nas jornadas e eu acho que isso motivou as pessoas".*

A segunda condição mais repetidamente citada foi o dinheiro. Cabe salientar que esse foi o elemento mais freqüentemente associado, como fator principal, ao envolvimento no trabalho tanto de médicos como da enfermagem. É interessante notar que o tom durante as entrevistas sempre foi mais enfático quando se falava dos médicos do que com a enfermagem. Em alguns havia um caráter de censura e em outros de simples constatação. Assim:

*"...provavelmente o doutor achou que o paciente seria atendido e precisaria internar e ele não ganharia dinheiro algum. Aí ele não quis atender... O médico vive em função do dinheiro. Ele só pensa no número de C.H. (15) que vai receber no fim do mês".*

---

(15). C.H. Coeficiente de honorários - unidade com valor monetário usado para estabelecimento dos valores a serem pagos aos médicos pelos procedimentos realizados. Utilizado por alguns sistemas de saúde alternativos ao SUS (N.A.).

"Eu posso ter uma amostra muito viciada. Mas eu acho que a melhor maneira de se conseguir alguma coisa do médico é acenando com dinheiro. É chocante, mas é a pura verdade".

"...a coisa que aumenta a vontade de trabalhar da parte do médico é o lado financeiro. Quanto ele vai ganhar, se vale a pena..."

"A questão financeira, no meu entender, é preponderante nos médicos, senão o envolvimento seria diferente. A prioridade é o dinheiro".

Quando os diretores entrevistados se manifestaram sobre a enfermagem, o tom foi só de constatação:

"Na enfermagem a questão são os salários. Nós temos perdido muita gente boa por causa do salário que a gente pode pagar. Mas eles precisam..."

"Se a gente paga um salário bom, eles trabalham bem, senão fica difícil..."

"Aqui em Campinas tem uns dois ou três hospitais que criam uma situação terrível na área de enfermagem porque eles elevam os salários muito acima da média geral do mercado. Nós perdemos de longe. A gente não consegue ficar com o pessoal mais motivado. Eu reconheço que são tantas as prioridades que isso tem ficado para trás".

O terceiro elemento mais freqüentemente mencionado pelos diretores entrevistados foi o aperfeiçoamento profissional. Aqui foram incluídos pelos entrevistados cursos,

treinamentos, oportunidades de acompanhar serviços estruturados, isto é, aperfeiçoamento formalmente estabelecido ou não. Nesse aspecto, médicos e enfermagem foram tratados muito semelhantemente. Uma questão importante ao tratarem da oportunidade de aperfeiçoamento: a maioria dos diretores entrevistados que pertence aos hospitais universitários (público e privado) coloca explicitamente que este elemento é mais relevante que o lado financeiro no envolvimento no trabalho nesses hospitais. Assim:

*"Dentro de um hospital-escola é muito diferente dos outros hospitais. Você tem como proporcionar um contínuo aperfeiçoamento e atualização dos conhecimentos dos médicos. Nós temos essa grande vantagem e a usamos".*

*"A possibilidade de desenvolvimento dos conhecimentos aqui no hospital tem nos ajudado a superar as dificuldades das condições de trabalho e as iniquidades salariais. E não estou falando teoricamente. Isso é o observável na prática. Isso tem salvo o hospital de possíveis tragédias, como a evasão de pessoal".*

No tocante à enfermagem declaram:

*"Na questão do envolvimento no trabalho da enfermagem nós temos procurado promover cursos de aprimoramento, o que tem sido bom ..."*

*"Na enfermagem foi mais fácil, com os treinamentos nós conseguimos melhorar a motivação".*

A quarta condição mais citada foi o prestígio ou status profissional. Este elemento só foi referido para os médicos e quem se referiu nesse sentido foram os diretores dos hospitais universitários:

*"O médico que trabalha no hospital universitário tem uma diferenciação em relação ao restante dos médicos da cidade. Ele gosta de ver isso reconhecido".*

*"O médico não é tanto dinheiro. Aqui no hospital nós vemos que eles ficam porque eles passam a ser vistos de uma maneira diferente, eles são valorizados. O consultório deles fica mais cheio".*

As quatro condições apresentadas até aqui: condições de trabalho, dinheiro, aperfeiçoamento profissional e prestígio-status compreendem a maioria das citações. Trinta e três das quarenta e quatro menções (75%) relativas à motivação, estão nesse grupo de menções. As onze (25%) restantes referem-se a:

### Segurança

*"Aqui nós fazemos tudo para o médico não se achar abandonado. Nossa política é não demitir. Nós conversamos, explicamos o que queremos, discutimos o que acontece, só numa exceção a gente demite. Se tem um problema, tem um plantão à distância da diretoria, todo dia, vinte e quatro horas por dia para qualquer coisa administrativa ou de paciente".*

### Ascensão profissional

"Nós temos uma preocupação em atrair bons profissionais. Nós temos um plano de carreira para os médicos, o que tem nos ajudado a manter os médicos envolvidos..."

### Participação nas decisões a nível da tarefa

"O presidente precisa determinar o caminho, agora como vai fazer acho que é o chefe de plantão que deve decidir como fazer. Isso faz com que ele fique mais ligado no trabalho".

### Desafios profissionais e reconhecimento do trabalho realizado

Essas condições foram mencionadas exclusivamente para a enfermagem:

"São meio crianças, querem ver o seu trabalho reconhecido. Aí você pega o funcionário, fala do seu trabalho, que está bom..."

"Quando colocamos o que queríamos deles, como um desafio, uma exigência maior, aí que eles cresceram e deslancharam..."

Por último foi apontada a participação nos lucros por um único diretor entrevistado que já tinha tido esse tipo de experiência em outro setor que não o da saúde:

"Na CPFL todo mundo cresceu junto, tinha-se participação nos lucros. Chegou a quatro salários no final do ano. No hospital tudo é mais difícil..."

Tabela 22. Entendimento da questão envolvimento no trabalho, segundo porte hospitalar, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Entendimento \ Porte	Grande	Médio	Pequeno
Motivação	6	4	4
Desejo/motivação	2	1	-
Desejo	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Tabela 23. Entendimento da questão envolvimento no trabalho, segundo dependência administrativa, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Entendimento \ Dependência Administrativa	Público	Privado
Motivação	3	11
Desejo/motivação	2	1
Desejo	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>12</b>

Existe uma distribuição homogênea dos diretores entrevistados que se expressaram na ótica da motivação, quando distribuídos por porte hospitalar (ver Tabela 22). Quando se observa a Tabela 23 chama a atenção a concentração nos hospitais privados, onze dos entrevistados estão nesse grupo. É bom lembrar que do total dos entrevistados doze são dirigentes de hospitais privados, isto é, noventa e dois por cento dos diretores de hospitais privados manifestam-se com a visão da motivação. E só três dos seis públicos o fazem. Uma das explicações possíveis é que a preocupação com a eficiência hospitalar e sua associação com motivação é mais forte no setor privado. No item 1 deste capítulo ficou clara a preocupação com a sobrevivência que os gerentes dos hospitais privados manifestam, o que é muito diferente dos diretores entrevistados do setor público que estão mais preocupados com a questão sistêmica da interrelação e da interdependência.

Os diretores entrevistados que manifestaram suas idéias sobre envolvimento no trabalho que os aproximam do conceito de desejo são minoria. Somente quatro o fazem, sendo que desses um exclusivamente e os outros três associam com as idéias do conceito motivação.

A menção mais assiduamente manifestada dentro desse conceito foi a idéia do indivíduo como criador de sua própria realidade:

*"... as pessoas que estão ligadas a mim têm um grande motor que é uma proposta de construção do hospital, participação dos caminhos da faculdade e*

*participação na comunidade de saúde. Este projeto não é meu, é construção de um grupo que decidiu influir nos destinos do hospital novo e da faculdade".*

*"Nesse nível todos somos iguais. Nós construímos juntos esse hospital. Discutimos muito o que se deve fazer e eu acho que isso é que nos motiva para continuar".*

A segunda menção mais frequente é a da autonomia:

*"Existem vários caminhos para se atingir os mesmos objetivos. Eu acho que eles ficam mais envolvidos no trabalho quando eles têm essa liberdade".*

A participação nas decisões sobre os resultados do seu próprio trabalho foi referida uma única vez:

*"Nós fizemos um acordo de como deve funcionar a área, os resultados serão divididos entre o hospital e o setor. Você junto com o seu pessoal faz um time, ou seja, todo mundo que está ali pode ser incentivado de uma forma ou de outra. Pode fazer um curso de como limpar uma área de transplante de medula óssea ou se quiser ir para um congresso. Primeiro nos acordamos como a área precisa funcionar, depois combinamos como dividir os resultados e aí cada um faz o que quiser..."*

É interessante notar que quando se expressam na lógica do homem como possuidor de seus próprios impulsos, projetos, quem é visto nessa perspectiva são alguns indivíduos bem caracterizados: os docentes dos hospitais universitários e os

médicos dos hospitais não universitários.

Na Tabela 22 pode-se ver que três dos entrevistados pertencem a hospitais de grande porte e um a hospital de médio porte. Dos quatro, três trabalham em hospitais públicos e um, em hospital privado (ver Tabela 23). Esse maior número de diretores entrevistados nos hospitais públicos (50% dos diretores de hospitais entrevistados), manifestando-se nessa visão, talvez possa indicar que menos pressionados pelos interesses organizacionais de sobrevivência, existe um "espaço" de reflexão do homem para além da eficiência.

Algumas considerações finais merecem ser feitas. Chama a atenção o predomínio do conceito **motivação**. Os diretores entrevistados manifestaram prioritariamente a vinculação do homem ao trabalho através de ações organizacionais. Ações que oferecem motivos para os indivíduos se envolverem no trabalho. O movimento é de fora para dentro do indivíduo. Entretanto, os docentes dos hospitais universitários, e parte dos médicos não são incluídos nessa visão. Pelo menos uma parcela deles é vista sob a égide do conceito **desejo**. Estes agem, constroem suas realidades com liberdade, interferindo na vida organizacional e no destino do seu trabalho.

Quando vistos pela lógica da motivação os médicos são fortemente ligados à recompensa financeira, até com um sentido negativo. A enfermagem também é associada ao dinheiro, aí já com uma conotação de constatação.

Outro aspecto relevante é que, excetuando-se as categorias já citadas, nenhuma outra foi manifestada pelos

diretores entrevistados.

### 3. Poder

Os achados em relação à categoria **poder** foram divididos em três aspectos básicos:

- a) Manifestação espontânea ou estimulada sobre o assunto;
- b) Reconhecimento da(s) fonte(s) de poder;
- c) Formas de exercício do poder.

Utilizaram-se como eixo de ligação entre o reconhecimento e o exercício do poder as manifestações dos diretores entrevistados sobre as atitudes frente às relações inter-humanas dentro das organizações.

A maioria dos diretores entrevistados (12) manifestou-se espontaneamente, usando ou não o termo designativo, mas apresentando idéias claras sobre o assunto. A minoria (6) precisou ser estimulada através de perguntas para manifestar suas idéias.

Tabela 24. Tipo de manifestação sobre a questão do poder dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Porte \ Manifestação	Espontânea	Estimulada
Grande	8	1
Médio	3	2
Pequeno	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

A Tabela 24 mostra que os 12 entrevistados que se manifestaram espontaneamente pertencem a hospitais de grande porte. Na Tabela 25 pode-se ver que a totalidade dos diretores que pertencem a hospitais públicos, entrevistados neste trabalho, está no grupo de manifestação espontânea.

Tabela 25. Tipo de manifestação sobre a questão do poder, segundo a dependência administrativa dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Dependência \ Manifestação	Espontânea	Estimulada
Público	6	0
Privado	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

Reforça essa associação com diretores de hospitais públicos o conhecimento de que dois dos seis diretores entrevistados que se manifestaram espontaneamente pertencem a hospitais privados, já ocuparam cargos de alto nível<sup>(16)</sup> no setor público de saúde (um foi Secretário de Saúde e o outro Diretor de hospital público municipal). Acrescente-se a esse aspecto que entre os diretores do setor privado desse grupo de manifestação, estão dois diretores de hospital universitário de caráter privado que, pelas suas características de articulação com o sistema público de saúde e relações de grande dependência das instâncias públicas para o seu financiamento, estão mais próximos da lógica desse setor do que do privado.

Neste trabalho existe uma sobreposição entre os hospitais de grande porte e os hospitais do setor público. Dos três de grande porte têm-se um público municipal e dois universitários, um público e outro privado. Dos nove diretores entrevistados que trabalham em hospital de grande porte, oito tiveram manifestações voluntárias. Outro aspecto é a ligação dos diretores entrevistados com o setor público, como explicado acima: seis, quando da realização da entrevista trabalhavam no setor público e outros quatro com proximidade da gestão pública

---

(16) Utiliza-se classificação de Motta (1991) que difunde as funções gerenciais por nível hierárquico em: alto nível, nível intermediário e nível de supervisão.

muito grande, isto é, dez dos doze que se manifestaram espontaneamente referem forte relação com esse setor. Uma explicação possível para esse achado é que os dirigentes desse tipo e tamanho de organização se vejam mais freqüentemente em contato com pessoas e/ou grupos que expressam seus interesses de forma mais explícita. A gestão pública, onde não existe um dono, talvez favoreça a colocação de vários interesses e obrigue seus diretores a uma elaboração sobre a questão. Além disso, obriga-os também a trabalhar com o poder manifestado pelos indivíduos e grupos na busca do alcance dos seus objetivos.

Os diretores entrevistados que se manifestaram sobre a questão, após serem estimulados por perguntas, são a minoria (seis dos dezoito). Na Tabela 24 pode-se observar que, em sua maior parte, esses diretores pertencem a hospitais de médio e pequeno porte, sendo que somente um dos seis diretores é de organização de grande porte - universitário privado. Todos são de organizações com caráter privado. Desses achados pode-se constatar que a questão poder freqüenta com menor intensidade as manifestações desses diretores de hospitais privados e de médio e pequeno porte. Uma vez solicitadas as opiniões desses gerentes, todos a manifestaram, revelando não ignorar o tema. Pelo conteúdo das citações, como se verá mais à frente, pode-se observar que têm opinião sobre poder, mas parece que com menor relevo que nas organizações públicas. Uma explicação pode estar ligada à menor exposição desses diretores às questões do poder assumidas como tal.

O segundo aspecto importante para a análise dessa categoria, é quais foram as fontes de poder reconhecidas pelos diretores entrevistados. Estes, ao exprimirem suas idéias sobre o assunto, o fizeram preferencialmente associando-as (11), somente sete manifestaram-se utilizando uma única fonte.

**Tabela 26. Visão dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.**

Fonte	Nº	%
* Qualquer forma de influência interpessoal	5	28
* Influência interpessoal e autoridade de cargo	7	39
* Influência interpessoal e controle de recursos	4	22
* Autoridade do cargo	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Na Tabela 26 observa-se que dos dezoito diretores entrevistados dezesseis (89%) reconhecem como fonte de poder os indivíduos nas organizações. Cinco o fazem de maneira exclusiva e outros onze reconhecem outras fontes. Somente dois dos entrevistados (11%) reconhecem a autoridade como fonte exclusiva.

Tabela 27. Freqüência de menções segundo reconhecimento de fonte de poder dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Menções	Nº	%
* Qualquer forma de influência inter-pessoal	37	67
* Controle de recursos	7	13
* Autoridade	11	20
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Ao se analisar a Tabela 27 percebe-se que a maioria das menções (67%) reconhece que os indivíduos na organização são fonte de poder. Esse dado corrobora os achados anteriores da Tabela 26.

Alguns relatos dos diretores entrevistados são muito claros nesse reconhecimento. Pode-se perceber que parte dos diretores expõe suas idéias de tal maneira que evidencia uma preocupação intelectual com o tema. Outros refletem mais a descrição de como lidam com a questão e nessa explicação mostram suas concepções sobre quem tem ou não tem poder. Assim:

*"Os últimos que acharam que o poder se fechava em uma única pessoa foi a Brigada Vermelha na Itália. Porque quando seqüestraram o Aldo Moro acharam que iam destruir toda Democracia Cristã. A Democracia Cristã justificou o Aldo Moro e continuou ..."*

*"Poder não está na mão de uma única pessoa. Ele está na mão de uma rede de concordâncias e consentimentos. É isso que faz o poder, você ter um número de pessoas que concordem, consintam com determinado ponto".*

*"Você não tem poder porque você é mais que os outros. Você em determinado momento exerce influência num conjunto de pessoas, que às vezes nem sabem disso, mais ou menos como a questão da consciência de classe de Marx, mas é um grupo de consentimento, ele consente que você exerça".*

*"Não pense que tudo caiu do céu. Por exemplo, um cara terminou a residência e está mostrando uma certa liderança, você começa a chamar. Ele não entra como titular no time mas ele começa a jogar meio tempo. Você começa a puxar, conversar, montar uma estratégia junto ..."*

No reconhecimento que os entrevistados manifestaram sobre fonte de poder, identificando a capacidade de influência existente nas suas relações inter-humanas, encontra-se um maior relevo na ação dos homens em grupo ou em coalizões do que na ação individual, como se pode ver na Tabela 28.

Tabela 28. Freqüência das menções a respeito de fonte de poder como qualquer forma de influência pessoal, segundo atribuição a indivíduos ou coalizões, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Menção a	Nº	%
* Indivíduos	8	22
* Coalizões	29	78
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Na Tabela 28 vê-se que 78% das menções sobre poder como qualquer forma de influência interpessoal (29) estão no âmbito da ação de grupos ou coalizões e somente 22% das menções (8) refere-se a indivíduos isoladamente.

Ao mencionarem os indivíduos o fazem usando dois termos para reconhecerem aqueles, que têm poder: influência e força. Assim:

*"Acho que se tem uma influência de pensamento sobre os médicos e você consegue levar ..."*

*"Quem manda basicamente é médico. Ele que tem força para colocar certas coisas ..."*

Outro aspecto a salientar é o fato de que ao se referirem às pessoas só estão falando de médicos. Vários referem-se, àquilo que Sievers (1990) coloca sob o ponto de vista psicanalítico, isto é, ao caráter onipotente que é atribuído aos médicos. Assim:

*"O médico é particularmente um ser onipotente. Acha que tudo pode e que manda e os outros devem obedecer".*

*"O médico se julga um Deus. Ele é o centro do mundo. No hospital você junta um monte de deuses ... todo mundo quer mandar e ser obedecido..."*

*"A realidade é que o médico de uma forma geral é um problema. Ele se coloca como um semi-deus, o que ele quer tem que acontecer ..."*

Ao tratarem da questão do poder no âmbito das influências interpessoais, os diretores entrevistados manifestaram seu olhar preferencial pelas coalizões onde indivíduos se agrupam para influenciar as decisões organizacionais a seu favor. Essas manifestações tratam de coalizões internas às organizações, preferencialmente, mas foi citada também a identificação de coalizões existentes fora das organizações que exercem influência nos hospitais.

Nessas colocações os diretores entrevistados, abordam as coalizões internas como o âmbito mais importante nas relações de poder. O número de menções (ver Tabela 28) já aponta para isso. Além disso a forma enfática é encontrada em várias citações. Alguns relatos indicam isso:

*"... então esse projeto não é meu. Nem eu sou o condutor desse projeto. Por circunstâncias de estágio na carreira, idade e por estar em determinados momentos e lugares assume-se papéis de destaque. Esse projeto é de um grupo que o vem formulando desde*

*quando estávamos ainda na Santa Casa ..."*

*"Se nós médicos conseguíssemos manter sempre essa união, uma opinião, nós conseguiríamos ... mas nós ainda não conseguimos canalizar essa pressão e essa força... aí que o grupo da diretoria leiga consegue mandar ..."*

Em algumas das manifestações dos diretores que são médicos, estes colocam-se ao lado dos médicos do hospital, principalmente em situações em que o seu poder é menor que o restante da diretoria.

Outro aspecto é a preocupação em constituir suas próprias coalizões com a intenção manifesta de manter ou aumentar o próprio poder, de disputar a hegemonia entre as coalizões e de implantar projetos que os favoreçam. Assim:

*"As decisões mais importantes, as maiores são tomadas em grupo, com o conselho médico. Obrigatoriamente não teria que estar tomando decisões em grupo. É que as decisões tomadas assim têm mais força. E isso é bom porque sempre temos problemas para sua execução".*

*"Eu trabalho na construção dessa rede de concordâncias. Você tem que saber filtrar o que é aquilo que as pessoas concordam, o que é consenso. Eu acho que o consenso que conseguimos é razoável... Então existe um grupo de limites mal definidos que têm um projeto conjunto que talvez se concentre nessas propostas mais amplas para condução do hospital, da faculdade e da universidade ..."*

*"Você deve também trabalhar o seu grupo para se fortalecer e também para não ficar sozinho..."*

*"É minha função tentar me aproximar desse pessoal, convidá-los para participar do grupo. Quanto mais gente você conseguir chamar para o seu lado, melhor..."*

*"Existe uma grande oposição entre a diretoria leiga e os médicos. Nós temos nos reunido para discutir algumas idéias, mas nunca fomos chamados, nem eu como diretor, para dar opiniões sobre qualquer setor do hospital".*

Um último aspecto em relação às coalizões internas é que, novamente, só foram citadas as coalizões formadas por médicos. Nos hospitais universitários esse aspecto assume uma característica particular que são as coalizões dos professores. Não existe uma negação explícita de outros grupos de interesses ou pressão, ocorre sim uma ausência de menção nas manifestações dos entrevistados.

Quando se referem às coalizões externas, os entrevistados não manifestam trabalhar com pessoas, mas com organizações, níveis de governo. Um lado interessante a ressaltar nas citações neste âmbito é o reconhecimento do poder da enfermagem, mas através de uma entidade externa ao hospital que é o seu Sindicato. Em nenhum momento das citações expressou-se reconhecer os profissionais da área de enfermagem de maneira individual ou numa ação coletiva dentro da organização. Seu poder foi reconhecido nesse âmbito, da ação

externa que influencia as decisões do hospital. Assim:

*"Além dos médicos, a enfermagem tem poder devido à organização sindical, em certos momentos o Sindicato conseguiu parar o hospital. A mesa diretora reconhece esse poder. Eles têm entendimento, via sindical, com a diretoria e eles são ouvidos e atendidos".*

*"Nós estamos tendo um grande confronto com o Sindicato da enfermagem porque estamos terceirizando parte do serviço. Eles têm força ..."*

O segundo grupo de menções refere-se ao reconhecimento da autoridade do cargo como fonte de poder (20%). A idéia que passa por todas as manifestações é a hierarquia como núcleo para as decisões.

Dos dezoito diretores entrevistados nove referem-se à autoridade como fonte de poder (ver Tabela 26). Desses, sete em combinação com influência interpessoal e dois exclusivamente. Alguns diretores assim se manifestaram:

*"Aqui na PUCCAMP quando se fala de poder está se falando do Bispo que é o Presidente da Mantenedora, o Monsenhor é o vice-presidente, tem um diretor geral depois vem o Reitor, dois vice-reitores e ... até chegar no superintendente do hospital universitário..."*

*"Agora em situações de projetos de investimento que concorrem pelos mesmos recursos quem decide é o superintendente, depois o diretor administrativo..."*

*"Nós temos uma hierarquia, temos os chefes. Eles*

*precisam ser respeitados, são eles que mandam..."*

*"Tem poder quem toma as decisões. Aqui no hospital primeiro é o presidente, depois os diretores..."*

Cabe ressaltar que entre os seis diretores entrevistados, que se manifestaram após estímulo, com perguntas, quatro incluíram a autoridade como fonte de poder, sendo que os dois que o fizeram exclusivamente estão neste grupo. Todos os diretores entrevistados desse grupo são de hospitais privados, sendo três de pequeno porte, dois de médio porte e apenas um de grande porte.

Uma explicação para essa concentração de dirigentes do setor privado talvez seja a sensação pessoal de impotência em alguns momentos no processo decisório organizacional, o que os leva a um grande apego ao cargo como fonte principal de poder pessoal.

As menções menos frequentes foram as relativas ao controle de recursos estratégicos como fonte de poder (13%). Dos diretores entrevistados, somente quatro (22%) o fizeram e sempre em, associação com o reconhecimento também da influência interpessoal (ver Tabela 26). As idéias básicas, manifestadas pelos entrevistados, são o controle de recursos financeiros e o prestígio advindos do reconhecimento do saber técnico. Alguns relatos apontam para isso:

*"Alguns docentes e áreas usam o prestígio que têm na sociedade e na comunidade acadêmica para pressionar e conseguir aquilo que querem".*

"As lideranças dos departamentos são aqueles que são bons... esses eu quero comigo..."

"Nós estamos na mão deles... são eles que decidem aonde por o dinheiro..."

"O poder está na Mesa Diretora porque ela é que assina os cheques, são só leigos, não tem um médico..."

Tabela 29. Reconhecimento de fontes de poder e de acordo com porte hospitalar, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Fonte Porte	Influência Interpessoal	Influência Interpessoal + Autoridade	Influência Interpessoal + Controle de Recursos	Autoridade	Total
Grande	4	3	2	-	9
Médio	-	3	2	-	5
Pequeno	1	1	-	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>18</b>

Tabela 30. Reconhecimento de fontes de poder segundo dependência administrativa, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

\ Fonte Dependência \	Influência Interpessoal	Influência Interpessoal + Autoridade	Influência Interpessoal + Controle de Recursos	Autoridade	Total
Público	4	1	1	-	6
Privado	1	6	3	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>18</b>

Na Tabela 29 observa-se que todos os nove diretores entrevistados de hospitais de grande porte reconhecem a influência interpessoal como fonte de poder, sendo que quatro desses o fazem exclusivamente. É de se notar que nenhum desses associa poder unicamente à idéia de autoridade. Todos os entrevistados de hospitais de médio porte reconhecem também a influência interpessoal mas sempre associado à autoridade (3) e ao controle de recursos estratégicos (2). No grupo dos diretores de hospitais de pequeno porte é que se encontra o reconhecimento da autoridade como fonte única (2). Parece que os diretores de hospitais de grande porte apresentam uma amplitude de fontes de poder maior que os outros grupos. Por outro lado os dirigentes de hospitais de pequeno porte não manifestaram reconhecimento como fonte do controle de recursos estratégicos e se concentraram na autoridade como fonte única

(2) " ou em associação (1) revelando uma visão mais excludente das fontes de poder na organização.

Os diretores entrevistados que pertencem ao setor público na sua totalidade reconhecem a influência interpessoal como fonte exclusiva ou em associação (ver Tabela 30). Quatro dos seis dirigentes de hospitais públicos o fazem exclusivamente, dos outros dois, um associa com controle de recursos estratégicos e um a autoridade. Dos diretores de hospitais privados seis associam influência interpessoal e autoridade como fonte. Nesse grupo do setor privado é que encontra os dois diretores que reconhecem como fonte única a autoridade. Os dirigentes do setor público manifestaram um reconhecimento de fontes de poder mais amplo pois todos reconhecem os indivíduos nas relações sociais como capazes de influenciar-se mutuamente e nenhum apontou a autoridade como fonte única. Nos dirigentes do setor privado encontra-se também uma marcante presença do reconhecimento das influências interpessoais (83%) sendo que dois integrantes desse grupo só reconhecem a autoridade como fonte de poder.

Ao se cruzar os dados das Tabelas 29 e 30 pode-se notar um reconhecimento das relações entre os indivíduos como fonte de poder no grupo de dirigentes de hospitais de grande porte e público (100%). No grupo do setor privado e de médio porte observa-se que a maioria reconhece por esse mesmo prisma e nos diretores do setor privado e de hospitais de pequeno porte fica bem caracterizado uma redução na amplitude das fontes de poder pois excluem o controle de recursos

estratégicos e são o único grupo deste estudo que tem diretores que reconhecem como fonte única a autoridade.

Uma dimensão analítica que de certa forma estabelece uma ligação entre o reconhecimento de quais são as fontes de poder organizacional e o seu exercício é a atitude adotada pelas pessoas participantes nas relações que se constroem dentro das organizações. Como já vimos anteriormente, os contatos com os outros indivíduos na sociedade e no trabalho revestem-se de qualidades que permitem reconhecer pelo menos duas modalidades de relações inter-humanas. A primeira se refere às relações onde existe a aceitação dos indivíduos nas relações sociais como singulares e capazes de se mutuamente influenciar. Nessa modalidade reconhece-se a atitude EU e TU (Buber, 1974). A segunda é marcada pela utilização dos outros seres como fontes de satisfação de necessidades. Nesta a atitude é EU e ISSO.

Essa abordagem é particularmente interessante ao relembrar que 90% dos diretores entrevistados manifestaram o reconhecimento que existe poder nas relações inter-humanas nas organizações. Ao se expressarem esses dirigentes apresentaram suas idéias sobre as modalidades de relações interpessoais. Para melhor entendimento das manifestações foram escolhidos alguns termos ou expressões que revelam o caráter que os diretores entrevistados propõem para as relações entre as pessoas.

As expressões e termos que melhor revelam as relações de utilização do outro, isto é, relações utilitárias foram:

- fiscalização;
- cobrar;
- culpas;
- obediência;
- ignorar;
- filtrar;
- viés;
- impor;
- controlar;
- utilizar.

E os termos e expressões que mostram o caráter de aceitação dos indivíduos, isto é, relações de reciprocidade, foram:

- diálogo;
- negociação;
- flexível;
- entendimento;
- compartilhar.

Existe um nítido predomínio em quantidade de expressões ou termos reveladores de uma relação EU e ISSO (Buber, 1974) onde o caráter utilitário das relações é a essência. Vários relatos apontam para essa postura.

*"Eu acho que a coisa tem que ser imposta mesmo, infelizmente esse é o caminho que tem que ser tomado.*

Acho que o caminho de conversar com as pessoas sempre tem que ser tomado, só que nesse caso em que a questão afetiva seja um empecilho muito grande, essa conversa fica difícil".

"Precisa controlar, as pessoas fazem o que é bom para elas..."

"Tem que perceber que às vezes você tem mais que ignorar o que as pessoas estavam falando, que aquilo não vai ajudar, só vai atrapalhar".

"Estou tentando trabalhar com o limite do subjetivo das pessoas. Eu tenho que pescar, construir minha percepção, em relação às pessoas, vou tentando filtrar. Vou pegar e tentar aproveitar o aproveitável que as pessoas estão me trazendo".

"Junto com tudo, precisa exercer uma função de fiscalização para que cada uma das tarefas sejam cumpridas".

"Esses objetivos e metas devem ser relembradas com certa periodicidade senão ocorre desvios que não se consegue controlar".

"Expor quais são as prioridades e as urgências depois cobrar o superior que tome as providências em relação a isso".

"Toda vez que for questionado, tentar responder esse questionamento de maneira clara, esclarecendo o que está realmente acontecendo, em que nível é que estão as culpas..."

Outros relatos apontam para relações interpessoais com caráter de reciprocidade:

*"Para discutir a construção de um projeto compartilhado temos que remontar há mais ou menos quinze anos atrás quando a Faculdade começou um processo de expansão do corpo docente".*

*"A pessoa tem que ter flexibilidade de descobrir que nem sempre o que quer é o possível, que nem sempre o método que está pensando é o correto. Muitas vezes o caminho é tortuoso... Tem que negociar ..."*

*"... o diálogo é fundamental para ter uma relação com os médicos. Eles devem discutir o trabalho, opinar e decidir ..."*

*"Sempre havia a possibilidade de um acordo com os médicos. Na maioria das vezes existia um espaço de entendimento ..."*

*"... essa situação é boa para todos, é altamente gratificante. Eu só tenho satisfação com isso, porque todos ganham, existe um bom acordo. As pessoas querem trabalhar ..."*

Tabela 31. Postura manifestada na relação interpessoal pelos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Postura	Nº	%
* Utilitária	9	50
* Reciprocidade	4	22
* Utilitária e reciprocidade	5	28
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Das entrevistas depreende-se que ao se manifestarem sobre a relação com os outros indivíduos na organização, eles apresentam uma postura predominante mas não única. Um dos diretores expressa claramente esse entendimento:

*"Em princípio eu prefiro uma decisão compartilhada. É que as pessoas trazem as coisas enviesadas, a pessoa está agindo numa coisa que vai ser melhor para ela e não para a entidade..."*

Na Tabela 31 pode-se observar que a postura mais freqüentemente expressada pelos entrevistados foi a utilitária, vindo a seguir os diretores que manifestam assim as duas posturas.

O grupo de diretores entrevistados que, ao se manifestar revelou uma postura utilitária referiu-se às pessoas em geral, aos médicos e somente duas citações, uma para enfermagem e outra para funcionários. Os diretores que

manifestaram as duas posturas falaram na postura utilitária dos mesmos já citados: médicos, pessoas, enfermagem e funcionários, e na postura de reciprocidade falaram dos médicos, dos outros membros da diretoria do hospital e um citou os docentes. Os que se expressaram unicamente na postura de reciprocidade falaram dos docentes.

O caráter utilitário nas relações, revelador de atitude EU e ISSO (Buber, 1974) é manifestado ao se falar das pessoas em geral e dos médicos em particular, sendo pouco citado os funcionários e a enfermagem. Na atitude EU e TU com relações com caráter de reciprocidade aparece especificamente os médicos nos hospitais não universitários e os docentes nos hospitais universitários.

Tabela 32. Postura manifestada na relação interpessoal de acordo com o porte hospitalar, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Postura Porte \	Utilitária	Reciprocidade	Utilitária e de reciprocidade	Total
Grande	5	3	1	9
Médio	1	-	4	5
Pequeno	3	1	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

Tabela 33. Postura manifestada na relação interpessoal e dependência administrativa, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

\Postura Depend.\	Utilitária	Reciprocidade	Utilitária e de reciprocidade	Total
Público	3	3	-	6
Privado	6	1	5	12
TOTAL	9	4	5	18

A Tabela 32 mostra que a maioria dos diretores que se manifestaram revelando uma postura com caráter utilitário exclusivo estão nos hospitais de grande e pequeno porte e que os que revelam postura única com caráter de reciprocidade estão principalmente nos hospitais de grande porte. Na Tabela 33 observa-se que diretores dos hospitais privados revelam na sua maioria uma postura de caráter utilitário e os dos hospitais públicos dividem-se igualmente em uma postura utilitária e a de reciprocidade.

A grande frequência de relações utilitárias no setor privado pode ser explicada pela necessidade que essas organizações têm para uma sobrevivência de resultados financeiros positivos, o que pode desfavorecer relações de reciprocidade.

Esses achados, onde o caráter das relações interpessoais é predominantemente utilitário, encontram ressonância nas manifestações sobre o exercício do poder citadas pelos diretores entrevistados.

Tabela 34. Distribuição segundo exercício de poder manifestado, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Exercício de Poder	Nº	%
* Autoritário	-	-
* Benevolente	5	28
* Benevolente - Autoritário	5	28
* Benevolente - Corretagem do poder	5	28
* Corretagem do poder	3	16
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Como se pode observar na Tabela 34 a maioria dos diretores (15) manifestou-se na perspectiva autoritária-benevolente isoladamente ou em combinação. Essas perspectivas são muito próximas quando se olha pelo prisma das relações com os indivíduos. A decisão tomada será comunicada ou os indivíduos serão convencidos da decisão. Nesses tipos de exercício as pessoas podem ou não reconhecer que as relações inter-humanas são fonte de poder. Entretanto, quando do seu exercício, esses seres são subjugados pela força ou convencidos a aceitar o que já foi decidido.

Na relação autoritária não se reconhece o poder dos outros ou entende-se que é tão inexpressivo que não é levado em consideração. Nesse caso os indivíduos recebem as ordens e devem cumpri-las. Nela está expressa cristalinamente a relação utilitária, os indivíduos vivem explicitamente para satisfazer as necessidades de outrem.

Na relação benevolente, de uma certa forma, existe o reconhecimento do poder das pessoas. Isso explica a necessidade do convencimento, do envolvimento dos indivíduos, entretanto a essência da decisão é imutável. A questão é colocar os outros e seu poder de influência a serviço de quem decidiu. A relação utilitária aqui aparece sob um véu, escondida pela consulta ao interessado, pelas alterações superficiais das decisões.

Tabela 35. Distribuição segundo exercício do poder e de acordo com porte hospitalar manifestado, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

Porte\	\Exercício \do poder	Benevolente	Benevolente e autoritário	Benevolente e corretagem do poder	Corretagem do poder	Total
Grande		3	2	2	2	9
Médio		1	1	2	1	5
Pequeno		1	2	1	-	4
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

Tabela 36. Distribuição segundo exercício do poder e de acordo com dependência administrativa manifestada, dos diretores entrevistados de Hospitais Gerais do município de Campinas, SP, 1994.

\Exercício do poder Depend.\	Benevolente	Benevolente e autoritário	Benevolente e corretagem do poder	Corretagem do poder	Total
Público	2	1	1	2	6
Privado	3	4	4	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

Como se pode ver na Tabela 35 a maioria dos entrevistados que pertencem a hospitais de grande, médio e pequeno porte manifestaram-se na perspectiva benevolente isoladamente ou em alguma combinação. Os diretores de hospitais de grande porte, quatro dos nove manifestaram-se na perspectiva da corretagem do poder, dois exclusivamente e dois em combinação com a perspectiva benevolente. Dos cinco que trabalham em hospitais de médio porte, um manifestou-se unicamente na perspectiva da corretagem e dois nessa perspectiva em combinação com benevolente. Nos hospitais de pequeno porte seus dirigentes não se manifestaram exclusivamente na perspectiva da corretagem sendo que um o fez em associação com benevolente.

Não se observa diferença significativa (ver Tabela 36) entre os dirigentes de hospitais públicos e privados quando

analisa-se as manifestações sobre exercício do poder. Três dos seis diretores entrevistados do setor público expressaram-se na perspectiva da corretagem do poder isoladamente ou em combinação com a perspectiva benevolente. Nos dirigentes do setor privado observa-se algo semelhante sendo que cinco dos doze se expressam na perspectiva corretagem do poder isolada ou em combinação com a benevolente.

Vários relatos apontam para o exercício autoritário e/ou benevolente:

*"O gerente vai pegar todos esses fatos, emocionais e racionais, vai ponderar, vai sistematizar e vai tentar fazer com que as pessoas se convençam e façam as coisas decididas".*

*"O gerente deve ver se vale a pena transpor aquele obstáculo, o esforço que se faz para chegar lá ... algumas vezes é melhor conversar, explicar..."*

*"As prioridades são definidas por mim, depois de ouvir o conjunto dos meus gerentes".*

*"... e dar um espaço para quem não tiver de acordo com o que está sendo feito para poder criticar e acrescentar alguma coisa. Tem que dar chance para o pessoal, até um certo limite, quando começa a atrapalhar não tem mais como deixar participar. Esse limite quem dá é o gerente maior".*

*"Antes de mais nada você deve convencer o gerente que é um bom projeto, para que ele possa ir em frente. Discutir o projeto, aceitar até algumas mudanças..."*

*"Acho que o caminho no relacionamento com o médico é a amizade que você faz com esse pessoal".*

*"Eu chamo de participativo é não descer uma ordem daqui para lá. Quando essa ordem sair ela já foi explicada, eles já estão sabendo".*

*"Fazer com que as pessoas façam o trabalho bem feito, do jeito que eu quero. Faço isso ensinando, conversando..."*

Os médicos quando citados nessas manifestações são incluídos na sua totalidade no caráter benevolente. O restante, pessoas em geral, funcionários e enfermagem geralmente partem do benevolente e vão para o autoritário quando aquela forma não alcança o desejado pelos diretores entrevistados.

Dos oito diretores entrevistados que manifestaram-se sobre o exercício do poder com o caráter de corretagem do poder, três o fazem exclusivamente e cinco o associam ao exercício benevolente (ver Tabela 34).

Alguns relatos retratam esse entendimento:

*"...eles têm projeto, alguns que estão pronto outros que são idéias clínicas, alguns que dá para implantar ou não é o momento. Eu estou aqui por uma determinada circunstância não acho que é meu papel bloquear mas encontrar um caminho comum entre os vários interesses".*

*"Acho que é um trabalho até meio intuitivo se você trabalhar a questão do consentimento. Isso é uma coisa*

que você constrói ao longo do tempo. Aí você vai trazendo para o projeto mais esses consentimentos. Deve ser consentimento trabalhado senão se transforma em rejeição... Quando tenho que negar alguma situação um dos problemas é esse rede de concordâncias".

"Apesar das estruturas no nosso meio terem características imperiais, acho que você não deve exercer-las imperialmente, mas sim procurando o entendimento...".

"Os docentes têm seus projetos, o hospital precisa melhorar o desempenho das suas unidades, aí eu pensei em procurar um acordo que todos ganhassem...".

"Veja nós temos dois diretores com mais de sessenta anos e dois na faixa dos quarenta. Devido ao momento de vida os mais velhos não gostam de arriscar e os mais novos são mais empreendedores. Aí têm que ter um certo entendimento para não estourar a sociedade... Se você não tiver a compreensão do outro lado, se tivesse aquela idade estaria pensando assim, apesar de não ser o que eu faria no momento... Eu sinto que eles também me ouvem e mudam suas posições para me aceitar...".

Dós oito diretores entrevistados que se manifestaram na perspectiva da corretagem, quatro focam esse entendimento nos docentes dos hospitais universitários, dois nos médicos dos hospitais não universitários e dois nos diretores do seu próprio hospital. As relações de reciprocidade são claramente manifestadas ao se referirem aos médicos e aos docentes, com eles existe a busca do entendimento.

## **V. OS GERENTES E AS CONCEPÇÕES DE NATUREZA HUMANA NO TRABALHO**

Ao se expressarem, os diretores entrevistados apoiaram-se principalmente nas situações diárias da realidade do seu hospital e da experiência profissional individual. Nenhum baseou-se explicitamente em uma teoria ao se referir sobre o trabalho nas organizações. Isso não quer dizer que suas manifestações sejam incoerentes mas que se faz necessário articular os entendimentos que foram colocados num eixo teórico. Para isso utiliza-se a descrição e análise realizadas através das categorias previamente escolhidas, articulando-as de maneira a aproximar-se das suas concepções de natureza humana.

A dimensão que foi mais mencionada ao falarem sobre a organização e a gerência foi a política. A percepção desse âmbito coloca-se na medida que se reconhece a existência de vários interesses dentro da organização. Os indivíduos e principalmente os grupos de indivíduos, as coalizões, são identificados como possuidores de idéias, expectativas e

projetos próprios e que precisam ser levados em conta no processo decisório organizacional. Portanto as razões organizacionais, nesse caso, não fazem desaparecer a identidade dos indivíduos, admite-se a razão substantiva própria de cada ser.

Um aspecto que merece ser destacado e que foi observado nas manifestações nessa perspectiva é a associação exclusiva com algumas pessoas e grupos. Somente médicos e docentes são mencionados quando o tema político vem à baila. Estes têm reconhecidos a capacidade e o agir no sentido das suas pretensões.

Dos quatorze diretores entrevistados que se apresentam nessa perspectiva, seis colocam claramente que a política é a essência do seu trabalho, esse âmbito está acima dos outros no seu papel como gerente. A maioria dos entrevistados desse grupo trabalha em hospitais de grande porte, (no caso deste estudo, são dois hospitais públicos e um privado, sendo que o privado e um dos públicos são instituições universitárias). Os dirigentes do setor privado que se expressaram por esse caminho revelaram na sua maioria experiência anterior de gestão em cargos de alto nível no setor público. Desse perfil, o ângulo que mais se destaca na relação trabalho e/ou experiência em gestão no setor público é o da perspectiva política. Esse achado coincide com a opinião de Motta (1988). Este autor coloca que os relatos mais contundentes sobre a questão política ou luta pelo poder são muito mais freqüentes em executivos do setor público. Os dirigentes do setor privado

são muito mais tímidos no reconhecimento dessa dimensão.

A preocupação com a sobrevivência da organização é a questão central nas manifestações dos dirigentes do setor privado. Alguns diretores do setor público também se expressam na perspectiva natural, no entanto por um caminho diferente. Quando o fazem, se ligam à idéia de obtenção de recursos no âmbito externo, fixando-se mais nas relações de interdependência, peculiares da abordagem dos sistemas abertos.

Somente ao se expressarem nessa perspectiva é que os diretores entrevistados falam globalmente da organização. Nesse caso não há identificação ou personalização. A percepção é que os indivíduos em geral devem contribuir para a sustentação e o equilíbrio organizacionais. As pessoas aqui também têm seus interesses reconhecidos, mas existe uma preocupação em colocar as necessidades do hospital e a sua racionalidade funcional acima da satisfação dos interesses individuais.

O fato é que a grande maioria dos dirigentes do setor privado colocaram-se dessa forma. Uma questão a levantar é que este setor está inserido no setor de saúde de maneira muito diferente daquela observada na área pública. Em primeiro lugar vive um ambiente concorrencial onde disputa fatias de mercado com outros prestadores públicos e privados. Sob o aspecto legal, um déficit financeiro continuado pode redundar em real desaparecimento da organização pelo caminho da falência. Possivelmente a sensação de risco dos dirigentes desse setor é maior que no setor público, que não vive um ambiente de

disputa pelo mercado, mas sim um ambiente de disputas políticas. Outro aspecto é que a ênfase na sobrevivência organizacional dada pelos dirigentes do setor privado tem como uma das questões de fundo que a sua própria sobrevivência está em jogo, enquanto diretor se o equilíbrio e a autosustentação da organização não for alcançada e mantida.

Uma área específica dos hospitais, a administrativa, foi mencionada associada às idéias da hierarquia e ao funcionamento das máquinas. Apesar de ter sido a menos mencionada, é interessante a associação da abordagem racionalista aos setores que não estão ligados diretamente à atenção ao paciente. Outro aspecto é que as pessoas que trabalham nesse setor não são mencionadas, fala-se da contabilidade, do faturamento e não de quem trabalha lá. O ser humano está ausente nas suas dimensões mais complexas. O foco, ao se tratar desse aspecto, é a obediência e o conhecimento das atribuições, isto é, da previsibilidade do comportamento humano quase chegando à idéia da máquina. Nada mais previsível que o funcionamento de uma engrenagem. O homem, nas manifestações dos gerentes, não tem reconhecido qualquer substância que o individualize, ele está absorvido na lógica maquinal dessa parcela da organização. Os indivíduos não têm com o que contribuir para a organização; na visão desses dirigentes, eles devem obedecer aos comandos.

Ao tratarem de outra categoria utilizada neste estudo, **envolvimento no trabalho**, os diretores entrevistados apresentam várias idéias e conceitos que ampliam e dão

consistência aos achados sobre os entendimentos de organização e gerência apresentados acima.

As questões levantadas pelos entrevistados ficaram, na sua maioria, no âmbito da chamada **motivação**. As idéias apresentadas colocam a organização e a gerência como a principal provedora de motivos para que as pessoas se envolvam no trabalho. Nessa perspectiva, a organização tem a responsabilidade de criar e oferecer as condições que satisfaçam as necessidades dos indivíduos para que estes contribuam para o equilíbrio organizacional. Este entendimento é o que se encontra na abordagem natural das organizações.

Essa presença marcante do envolvimento no trabalho na perspectiva da **motivação** dá mais evidência ao que se tinha visto ao se discutir as manifestações sobre organização e gerência. Os modelos orgânicos são os que melhor refletem as opiniões da grande maioria dos dirigentes, do setor público e do privado, quando olham a organização como um todo. Aparecem associados a essas idéias os médicos assistenciais no hospitais universitários, os médicos em geral dos outros hospitais e a enfermagem.

Outro aspecto é que onze dos doze diretores do setor privado se expressam utilizando essa perspectiva, enquanto três dos seis do setor público o fazem. A freqüente associação entre aumento da eficiência organizacional e **motivação** talvez ajude a explicar essa forte ligação com dirigentes do setor privado, onde as medidas ligadas à elevação de produtividade favorecem a sobrevivência da organização.

As manifestações sobre envolvimento no trabalho que evidenciaram uma concepção de homem como um ser auto determinado, possuidor de interesses, expectativas próprias independentes da organização e que foram denominadas neste trabalho de **desejo**, foram a exceção. Poucos entrevistados se manifestaram exclusivamente nesse sentido ou fizeram associação de idéias sobre motivação. Existe uma identidade entre os indivíduos associados a essa perspectiva e aqueles reconhecidos dentro da perspectiva política de organização e gerência. São eles os médicos nos hospitais não universitários e os docentes nos hospitais universitários.

Chama a atenção a distância entre a freqüência de menções da organização e gerência sob a perspectiva política e o baixo número de menções na perspectiva do **desejo**. Um dos aspectos que pode ajudar a esclarecer essa aparente contradição está nas manifestações sobre poder. Os diretores entrevistados, apesar de reconhecerem como **fonte de poder** as pessoas e suas relações, olhando pelo prisma do seu exercício, excluem a maioria dos indivíduos, assumindo uma relação utilitária. Ou seja, todos têm um potencial de influência mas poucos exercem em condições de reciprocidade. Reconhece-se que os indivíduos agem politicamente buscando seus interesses, entretanto, a maior parte desse poder será utilizada para manter e aumentar o poder dos dirigentes. Perdendo-se, portanto, a dimensão do ser como co-autor da realidade organizacional.

A categoria **poder** aparece com bastante relevo nas manifestações dos diretores entrevistados. A maioria desses

dirigentes manifestaram-se espontaneamente. Como fonte de poder, a maioria absoluta reconhece as influências interpessoais. Esse entendimento propicia um alargamento importante, quando comparado a perspectivas tradicionais, do reconhecimento da capacidade dos indivíduos de influenciarem decisões. Entretanto, existe uma delimitação clara nesse universo de indivíduos, ao se manifestarem com esse entendimento só foram mencionados os médicos como capazes de exercer esse poder de mútua influência.

O predomínio de relações utilitárias é uma faceta dessa separação. É com poucos, médicos e docentes, que se estabelecem relações de reciprocidade. Esse fato pode esclarecer ainda, que em parte, as questões relativas ao exercício do poder.

O caráter benevolente do exercício do poder, exclusivamente ou em associação, é a manifestação mais freqüente entre os entrevistados. Nesse prisma os indivíduos são reconhecidos como fonte de poder de influência, só que a eles é subtraída a possibilidade de alterar a essência das decisões. Podem participar, mas basicamente para confirmar os destinos já estabelecidos. A proximidade com as relações utilitárias é clara: utilizam-se os indivíduos para a satisfação das necessidades de quem já tem poder.

A minoria das manifestações está no âmbito das relações de reciprocidade e tem seu correspondente na chamada Corretagem do Poder. Nessa perspectiva em que o poder de todos é reconhecido e busca-se construir objetivos comuns está

reservado lugar aos médicos de hospitais não universitários e aos docentes dos hospitais universitários.

Prevalece nas manifestações dos dirigentes a perspectiva do poder organizacional como um fim em si mesmo, visão essa colocada por Machiavelli (1974). O poder dos outros é utilizado para a conquista e manutenção do poder. Essa perspectiva se choca com o pleno reconhecimento do poder dos outros indivíduos e sua articulação constituída através do entendimento na busca de objetivos comuns.

Do conjunto de achados nas três principais categorias utilizadas neste trabalho aparece um modelo de natureza humana, o do **Homem Reativo**. Os diretores entrevistados em sua maioria apresentam um homem possuidor de uma natureza complexa, com necessidades a serem satisfeitas e portanto tendo uma racionalidade própria que não se confunde com a da organização. Estas são colocadas como a principal fonte de provimento dessas necessidades. Existe evidente subordinação dos indivíduos às necessidades organizacionais. Acredita-se que uma vez a organização criando e promovendo as condições necessárias, os indivíduos irão se adaptar às necessidades da organização. Nas várias escolas existentes na Teoria Geral da Administração encontram-se concepções de natureza humana que têm identidade com as idéias expressas pelos gerentes. O **Homo Social** da Escola de Relações Humanas tem como característica básica o reconhecimento da sofisticada natureza humana que foi manifestada pelos gerentes. Mas o que melhor retrata as idéias dos gerentes é o **Homem Administrativo** da Escola Behaviorista

ou Comportamentalista que acredita no potencial humano de desenvolver ajustes pessoais para que se adequem aos requisitos funcionais das organizações.

No universo do modelo de **Homem reativo** são incluídos os médicos em geral, os médicos assistenciais dos hospitais universitários, a enfermagem (não foi mencionada nenhuma distinção entre as várias categorias) e pessoas sem especificação por parte dos entrevistados.

Quando se referem a uma parte específica dos hospitais em que trabalham, a chamada área administrativa, alguns diretores entrevistados articulam suas idéias numa perspectiva mecanicista da organização. Este enfoque possibilita uma quase abstração dos seres humanos no trabalho. O homem é colocado como se fosse peça de uma grande máquina (a organização). Nessa concepção o ser humano não tem reconhecidas quaisquer dimensões e é confundido inteiramente com os interesses organizacionais.

Uma compreensão muito especial foi manifestada pelos entrevistados, ao se referirem aos docentes nos hospitais universitários e a alguns médicos nos outros hospitais. Estes tiveram reconhecidos seus interesses, expectativas, projetos, sendo atribuída a eles a capacidade de agir na busca de seus objetivos e como questão central, aceitos como legítimos. Os objetivos desses indivíduos têm que ser ouvidos, levados em consideração e negociados. Quando se referem ao envolvimento no trabalho tratam-nos como seres auto determinados e entendidos na perspectiva do desejo, isto é, sua vida e seus

interesses não estão subordinados à organização mas respondem a uma lógica própria, pessoal e peculiar a cada ser. Ao se colocarem a respeito do exercício do poder são vistos como legítimos possuidores de projetos próprios e assumem que para a definição de objetivos comuns considerarão todos os interesses colocados e reconstruirão alianças para a integração dos vários fins. O entendimento manifestado sobre esse grupo especial de indivíduos traz variadas idéias propostas para o Homem Parentético. Esses indivíduos não se colocam ligados organicamente às organizações, suas aspirações estão voltadas para os seus desejos e não foram criados pelo espaço institucional. Colocam-se em relações horizontais buscando claramente seus interesses e sendo reconhecidos como legítimos participantes da vida na organização. Um dos aspectos centrais do modelo de Homem Parentético não expressado pelos entrevistados, é a ação deliberada para a construção de um novo espaço social, deslocando as relações existentes do eixo utilitário para a do entendimento.

Este é um achado muito importante que bem caracteriza o quadro acima desenhado. O predomínio de relações utilitárias revela a escassa aceitação dos indivíduos nas suas singularidades e a sua utilização como instrumento de satisfação. Segundo Prestes Motta (1994), a relação é o fato primitivo. Assim, a atitude prevalente nas manifestações dos entrevistados pode ser qualificado como EU e ISSO ficando restrita a atitude EU e TU para poucos. Habermas (1989) também discute essa hegemonia que ele chama do sistema em relação ao

mundo de vida. Segundo esses autores, não se espera o desaparecimento do sistema e nem da atitude EU e ISSO que é um dos seus elementos constitutivos. O desejo é que haja uma reversão dessa situação e que o mundo da vida passe a ser o âmbito mais importante do ambiente humano.

Para tanto há necessidade de que as pessoas nas organizações resgatem nas suas relações a proposta do entendimento a que Habermas (1989) se refere quando coloca o agir comunicativo. A colonização pela razão funcional do mundo de relações sociais deve ser revertida. Guattari (1993) entende que para esse processo ocorrer faz-se necessário a reconstrução de uma subjetividade individualizadora em oposição à citada pela cultura da sociedade de consumo em massa.

Apesar de não se encontrar indícios, nas manifestações dos diretores, de uma ação dos indivíduos na organização nem dos próprios entrevistados, no sentido da construção da hegemonia do mundo da vida e do resgate da atitude EU e TU, tem-se que reconhecer que as organizações não são homogêneas. Nela existem as contradições da realidade macrossocial brasileira. Os indivíduos estão sempre fazendo e refazendo suas transações com os outros indivíduos e com o ambiente social externo às organizações. Essa dinamicidade e permeabilidade das relações sociais dentro das organizações oferecem as condições mínimas para que possam ocorrer as mudanças assim que novas forças sociais se apresentarem para tal.

## CONCLUSÃO

As concepções sobre natureza humana estão entre os temas permanentes no pensamento do homem e são um dos pilares das várias abordagens da Teoria Geral da Administração.

As premissas assumidas sobre quem é o homem, o que o faz agir na sociedade e nas organizações e quais são suas relações com o trabalho e com os outros homens explicam ainda que parcialmente, os entendimentos e as propostas apresentadas pelas várias abordagens existentes.

Da discussão teórica elaborada para esta dissertação foi possível estruturar um conjunto de concepções que alimentaram e enriqueceram a compreensão dos dados empíricos. Vários foram os aspectos estudados.

Vimos que as mudanças do ambiente externo influenciaram grandemente as construções teóricas sobre as organizações e a gerência. O século XX é marcante pois tem como signo o aumento da velocidade das alterações ambientais. Partindo de um mercado amplo e inexplorado no início do século com um horizonte tecnológico e mercadológico estável, as

organizações deslocaram-se de um mar relativamente calmo para uma situação onde a velocidade de incorporação de novas tecnologias vem aumentando e se acirrando a disputa pelo mercado. Hoje vive-se um novo momento onde a perspectiva de instabilidade e imprevisibilidade é a tônica.

Nesta dissertação as contribuições, que as várias escolas fizeram para a constituição de um corpo teórico que explicasse as organizações e a gerência, foram agrupadas segundo três perspectivas básicas: a racional, a natural e a política, taxonomia essa que contempla os trabalhos de vários autores, como Hage (1980), Scott (1981), Shortell e Kaluzny (1988), Bolman e Deal (1989), embora não se identificando totalmente com a sua maneira de interpretar as organizações, que abrange também outras perspectivas.

Na perspectiva racional a organização é entendida como um instrumento para alcançar objetivos da forma mais racional possível. A organização trabalha essencialmente com a racionalidade funcional, voltada para a consecução dos seus objetivos. Esse predomínio da razão instrumental (ou funcional) evidencia o empobrecimento da visão de homem encontrada nessa perspectiva. Seus interesses e desejos (razão substantiva) são identificados com os da organização. Os conflitos são entendidos como expressão de desviantes. Nesta abordagem existe uma nítida separação entre os que pensam e os que executam, concepção esta encontrada no trabalho de Taylor. Outro aspecto é que o poder tem como única fonte os cargos da estrutura hierárquica.

A segunda perspectiva é a natural. Nela, a organização é explicada pelo estabelecimento de um paralelo entre o funcionamento dos organismos vivos e a sua operação. Ao entender a organização dessa forma admite que ela tem necessidades que precisam ser satisfeitas para a garantia da sua sobrevivência. Nessa abordagem há a idéia de que os diferentes subsistemas que compõem a organização devam permanecer trabalhando articuladamente para se alcançar o equilíbrio ou homeostasia organizacional. O homem, visto dentro desse contexto, deve também contribuir para o adequado funcionamento organizacional. Nesse entendimento o homem tem suas necessidades reconhecidas e estas têm que ser satisfeitas. Entretanto, existe uma subordinação das suas necessidades aos requisitos da organização.

A perspectiva política entende a organização como uma rede de interações estabelecidas entre indivíduos e/ou grupos que exercem influência um sobre o outro com o intuito de ter seus objetivos alcançados. Reconhece-se a existência de inúmeras fontes de poder e várias formas de seu exercício. Os indivíduos nessa abordagem têm seus interesses não só reconhecidos, como não estão estes subordinados necessariamente aos da organização. Os indivíduos, ao não conseguirem alcançar seus objetivos isoladamente, formam coalizões com o intuito de aumentar seu poder de influência.

Outro conjunto de conceitos que pertencem ao corpo da Teoria Geral da Administração é o que se refere aos modelos de natureza humana. Certamente, a preocupação com a natureza

humana não pertence exclusivamente às teorias administrativas, no entanto foi incorporada e reinterpretada pelas várias abordagens nas suas visões do universo organizacional.

Talvez o conceito da natureza humana mais conhecido seja o denominado por **Homo Economicus**. Esse modelo de homem foi utilizado inicialmente pelos economistas clássicos nas suas concepções teóricas. Nele o homem é tratado como um ser iminentemente racional que, frente a um determinado problema, consegue discernir todas as alternativas de solução e suas conseqüências.

A característica principal desse homem é a busca da recompensa financeira, sendo este o critério para as suas escolhas. Ele é avesso ao trabalho, só o realizando para a obtenção de recursos monetários que garantam sua sobrevivência. Todas essas premissas justificam as propostas da chamada Escola Clássica onde a separação entre o pensar e o agir é institucionalizado (quem pensa são os gerentes). Assim, o controle e a vigilância fazem-se necessárias frente a seres tão indolentes.

O **Homo Social** surge como uma reação aos pressupostos dos teóricos da Escola Clássica, por parte da Escola de Relações Humanas. Tratando a organização na perspectiva natural, coloca que o homem é um ser com necessidades que vão além daquelas relativas à sua sobrevivência. Vê o homem como um ser mais complexo, reconhecendo que tem necessidade de segurança, aprovação social, reconhecimento e autorealização. E mais, afirma que vive e trabalha articuladamente com outros

indivíduos, formando o que chamou de grupos informais. Acredita na identidade de interesses entre os indivíduos e as organizações na medida que é do escopo destas satisfazer as necessidades individuais.

A Escola Comportamentalista reconhece também que o homem é mais complexo que os pressupostos do Homo Economicus, mas rejeita as concepções ingênuas da Escola de Relações Humanas. Homem Administrativo é como ficou conhecido o modelo de homem desta Escola. Acreditam que o ser humano tem potencial de desenvolver ajustes pessoais, no âmbito do comportamento, que favorecem os interesses organizacionais. A questão da motivação para o trabalho é uma das grandes preocupações desta abordagem. Segundo ela, as organizações devem oferecer as condições necessárias para a satisfação das necessidades individuais. Almeja que o trabalhador tenha um compromisso completo com o trabalho.

O Homem Organizacional, da abordagem estruturalista, é aquele que está apto a desempenhar papéis em diferentes organizações. Para tanto precisa ser flexível, tolerante às frustrações, ter a capacidade de adiar as recompensas e manter o desejo permanente de realização. É um ser conformado às necessidades das organizações. As necessidades individuais são aceitas claramente nessa perspectiva, bem como os conflitos que advêm da diversidade de interesses. A cooperação é a dimensão que garante o equilíbrio organizacional. O homem desse modelo consegue adiar parte de suas expectativas garantindo a autosustentação das organizações.

Na abordagem teórica de sistemas abertos, o homem não aparece como tal, mas no desempenho de papéis. Ao se relacionar com outros papéis, desenvolve uma interação que motiva os indivíduos, na medida que recebe o reforço do sistema social organizacional que passa a lhe indicar as expectativas que os outros têm de seu papel. É o chamado **Homem Funcional**. É um ser despersonalizado, passando a ser um instrumento da organização. Esse modelo de homem não contém as dimensões que envolvem os interesses das pessoas, o ser humano é um processador que mediante certos mecanismos, ajusta o desempenho do seu papel às necessidades dos outros e da organização.

Várias contribuições têm sido feitas às visões de natureza humana apresentadas acima, encontradas nas teorias administrativas. O eixo principal é a crítica à subordinação do homem à organização. A submissão a racionalidade funcional propõem um ser na vida e especialmente no trabalho que tem sua própria racionalidade, seus interesses, expectativas e que independem das organizações. Em contraposição ao modelo de homem ajustável às necessidades organizacionais ou **Homem Reativo**, propõe-se um novo modelo. Vários são os autores que contribuem para o reconhecimento do homem segundo essa nova visão. Guerreiro Ramos (1984) o denomina de **Homem Parentético**. Este ser é autodeterminado, consciente das diferentes racionalidades existentes no mundo organizacional, colocando-se como co-criador do seu trabalho.

Buber (1974), ao colocar que as relações utilitárias

são aquelas em que os indivíduos são usados para satisfação das necessidades de outros, ajuda a esclarecer o caráter descrito no modelo de Homem Reativo. Neste os indivíduos têm que satisfazer os requisitos funcionais da organização. No modelo de Homem parentético as relações assumem um caráter de reciprocidade, onde se busca em primeiro lugar o entendimento e somente após este ter sido alcançado é que se passa à obtenção de resultados. O homem tem um outro escopo nessa perspectiva, sua essência é o encontro com o outro nas relações inter humanas. A relação baseada no diálogo onde ninguém na relação é anulado ou está a serviço do outro. Nesse entendimento todos são poderosos, isto é, têm o potencial de exercer o seu próprio poder de influência, que é considerado legítimo.

A proposta deste trabalho foi, indo além da discussão e sistematização teóricas feitas sobre o tema, realizar uma pesquisa de campo para conhecer, ainda que parcialmente, quais são as idéias e os conceitos que os gerentes da área de saúde manifestam sobre natureza humana. Para tanto, foram entrevistados dezoito diretores que trabalhavam em hospitais gerais da cidade de Campinas, SP, no ano de 1994. O instrumento básico de coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi a entrevista. Os diretores entrevistados foram instados a se manifestarem sobre algumas questões que abordavam basicamente três categorias análíticas: organização-gerências, envolvimento no trabalho e poder. Estas foram escolhidas pela capacidade reveladora desses conceitos sobre a compreensão da

natureza do homem.

A partir da pesquisa de campo, pôde-se construir um perfil dos diretores entrevistados. Comparando-se com outra pesquisa semelhante (Azevedo, 1993), observou-se que o grupo de entrevistados deste trabalho é mais jovem com menos tempo de formado e com uma formação técnica específica na área de administração em serviços de saúde em menor número.

Constatou-se, também, que o acesso a cargos de alta gerência é mais precoce entre os diretores entrevistados da cidade de Campinas, SP.

Além disso, observou-se que a grande maioria dos entrevistados são homens e médicos. Pode-se supor que o observado entre os diretores entrevistados indica uma incorporação de profissionais mais jovem e menos experientes na área de gerência em Campinas, ao contrário do que acontece no Rio de Janeiro, antiga capital do país, onde, se por um lado as oportunidades de formação especializada nessa área são mais numerosas e existem há bem mais tempo, por outro o mercado de trabalho é mais fechado, diferentemente de Campinas, onde as unidades hospitalares, de criação mais recente, oferecem um campo de trabalho emergente ou, pelo menos, ainda aberto para absorver os jovens formados há menos tempo. Outro achado é que o espaço da alta gerência, ocupado pelos diretores, superintendentes etc., é um mundo masculino onde a mulher ainda tem uma presença incipiente. Outra questão é que os médicos mantêm uma presença hegemônica nesse espaço, reflexo, possivelmente, da posição que ocupam dentro das

equipes de saúde e na realidade macrosocial.

Neste trabalho foi possível verificar que os dirigentes do setor privado, quando falam da organização, têm como norte a sobrevivência organizacional. Suas manifestações vão no sentido de se garantirem o equilíbrio e a autosustentação organizacional. A analogia com os organismos vivos encontrada na perspectiva natural, é evidente. Para explicar esse dado pode-se aventar que as organizações do setor privado realmente podem deixar de existir caso sua situação financeira seja continuamente desfavorável. Outra explicação é que a sobrevivência dos diretores do setor privado, enquanto tal, esteja diretamente ligada ao alcance da autosustentação e do equilíbrio de suas organizações.

O entendimento da organização e gerência sob a ótica da perspectiva política foi o que mais se verificou entre os entrevistados. Para tanto reconhecem principalmente os interesses e a ação das coalizões. Apesar de ser a mais presente, esta perspectiva é somente associada aos médicos e aos docentes. Essa desproporção entre o número de menções e o círculo restrito de pessoas incluídas nesse entendimento pode estar associada à maior "presença" dos médicos e dos docentes médicos na vida dos hospitais. Isto é, estes são encarados como o núcleo do trabalho nos hospitais. Outra associação importante é a maior aceitação e até desenvoltura que os dirigentes do setor público demonstraram ao se manifestarem sobre essa perspectiva, se comparados ao do setor privado. Esse achado coincide com a opinião de Motta (1988).

A metáfora da máquina foi explicitamente utilizada quando mencionados os setores não diretamente ligados à assistência à saúde. O setor administrativo (manutenção, tesouraria, contabilidade, etc...) surge como algo que deve funcionar automaticamente. Nota-se que à medida que o olhar dos diretores se afasta dos médicos e docentes, os indivíduos perdem sua nitidez como pessoa, sendo facilmente associados ao funcionamento maquinal. Essas manifestações podem revelar uma idéia de que o núcleo do seu trabalho são as pessoas que cuidam diretamente da assistência ao paciente e nesse sentido avultam as figuras do médico e do docente e que, ao ignorar o que vão além, fazem uma redução da realidade para poder lidar com essas áreas e pessoas.

Quando falam da questão **envolvimento no trabalho**, os entrevistados fazem uma clara distinção. Os trabalhadores em geral do hospital são vistos sob a perspectiva da **motivação**. A organização e a gerência devem ser as provedoras de motivos para que as pessoas se envolvam no trabalho. As organizações devem construir e oferecer condições que estimulem os indivíduos para o trabalho. Exceção a essa visão se faz para os docentes dos hospitais universitários e parte dos médicos. Estes têm reconhecidos sua condição de seres com interesses e projetos próprios não advindos do mundo da organização. Verifica-se que quando falam no plano geral da organização, os indivíduos são vistos nas perspectivas orgânicas, constituindo os interesses organizacionais o centro. Assim, para satisfazê-los, oferecem-se motivos que levem os indivíduos a

trabalharem. Quando focalizam o homem, surgem somente o médico e o docente, enquanto indivíduos auto determinados, isto é, sem subordinação aos interesses organizacionais.

Quanto à questão poder, verifica-se que a grande maioria dos entrevistados manifesta uma visão ampla das fontes de poder, associando o poder de influência às pessoas e suas relações e abandonando as perspectivas mais excludentes. No entanto, quando tratam do seu exercício, colocam em maioria o poder dos indivíduos a serviço da conquista e manutenção do poder de poucos, isto é, dos próprios diretores e suas coalizões. Maquiavelli (1974) apontou essa forma de compreensão do exercício do poder já há cerca de quatro séculos em sua obra "O Príncipe". Nessa perspectiva reconhece-se o poder dos outros, mas ele é utilizado pelos "príncipes" para se manterem no poder e se tornarem cada vez mais poderosos. É evidente o caráter utilitário dessas relações. O exercício de poder mais citado é o benevolente, onde as decisões já estão tomadas, mas sem deixar de se fazer um trabalho de persuasão e envolvimento.

Coerentemente com os dados anteriormente encontrados e citados, alguns médicos e docentes são entendidos de outra maneira. No exercício do poder, eles têm seus projetos reconhecidos. Ocorre o que Motta (1991) aponta como Corretagem do poder. Os vários interesses são respeitados e articulados de tal maneira a se constituírem, via entendimento, objetivos comuns. Aqui o poder não é de um sobre o outro, existe uma maior horizontalização nas relações sociais.

Em síntese, a visão predominante entre os entrevistados é de que o homem no trabalho deve contribuir para a sobrevivência organizacional em primeiro lugar. Os indivíduos têm um potencial de ajuste de seus interesses aos da organização. E esta para obter a adaptação necessária deve criar as condições que forneçam o aumento da motivação para o trabalho. Esse é o modelo do chamado **Homem Reativo**.

Escapa completamente a essa visão um grupo particular que foi destacado, pelos diretores entrevistados, de várias formas mas com o mesmo sentido. São os docentes dos hospitais universitários e os médicos. Estes são reconhecidos como iguais nas relações com os diretores, possuidores de interesses e projetos que não estão subordinados aos requisitos funcionais das organizações. Os indivíduos são aceitos como co-criadores do ambiente e das decisões organizacionais, com eles se estabelecem relações de reciprocidade e de busca de entendimento. Este modelo é o do **Homem Parentético**. Entretanto, uma das suas principais características, que é a ação deliberada no sentido de se resgatarem os indivíduos e sua racionalidade substantiva da subordinação a que foram colocados nas organizações, não aparece.

Conclui-se que a possibilidade de se exercer uma gerência criativa e inovadora, em que os indivíduos se coloquem e sejam tratados principalmente como sujeitos, é pequena. Ao serem tratados como objeto, os indivíduos acabam assumindo esse papel, isto é, pensam o que julgam que aqueles

que mandam querem que eles pensem, portanto, sem possibilidades de criarem o novo ou mudarem o status quo. Deve-se lembrar que as mudanças ambientais hoje são tão intensas e imprevisíveis que uma pessoa ou um grupo de indivíduos muito provavelmente não terá a capacidade de lidar com todas as situações novas que se apresentarem. Entretanto o setor saúde sofre uma grande regulamentação e intervenção estatal o que por um lado determina perda de parte da autonomia do setor, por outro oferece uma certa estabilidade ambiental. Essa situação pode permitir a sobrevivência de estruturas pouco flexíveis e inovadoras.

Um outro aspecto a se considerar é que ao se trabalhar com uma gerência com pequeno poder de criação observa-se um desequilíbrio entre os condicionantes políticos estratégicos a que estão subordinados as organizações e gerências e a possibilidade de também ser condicionadora de sua realidade. Essa situação favorece que a gerência se torne mais reprodutora do que criadora das suas circunstâncias.

Ao concluir este trabalho algumas questões ficam para serem respondidas por novos trabalhos. Existe uma clara distinção no que se refere ao entendimento manifestado sobre as pessoas nas organizações. A maioria tem sua vida ligada à vida da organização. Destes esperam-se contribuições para os interesses das organizações. E de outros se reconhece sua autonomia, sua vida própria e, mais, que seu sentido de vida está ligado ao exercício da busca de seus próprios interesses. Várias são as possibilidades explicativas, entretanto duas

chamam mais a atenção. A primeira, não há como não reconhecer que de certa forma essa situação reproduz as relações existentes no ambiente macrossocial, onde uns têm garantido seu estado de cidadãos e outros negado, na prática, o acesso às condições que os caracterizem como tal. A outra, no âmbito individual, é a forte identificação entre diretores que são médicos com outros indivíduos que também são médicos, a percepção que o outro que não é diretor é ele, no sentido que se vê no outro, existindo uma igualdade, podendo esse outro, um dia, vir a ser como ele, a ocupar a posição de que está investido no momento.

Outra questão que fica levantada é que nas manifestações, os outros indivíduos, que não são médicos e docentes, não aparecem como sujeitos no trabalho. O que está ocorrendo? São os gerentes que não percebem esses indivíduos nessa condição ou são eles que não se colocam como tal? São os diretores que não os assumem na condição de sujeitos em seu trabalho ou são esses indivíduos que não se colocam ascendendo a essa condição?

Aprofundando essa questão, Prestes Motta (1991) coloca que um sujeito competente é aquele que tem maturidade para colocar-se como agente de transformação da realidade em que vive. A colonização do **Mundo de Vida** pelo **Sistema** referida por Habermas (1989), e bastante observado neste trabalho, exige um movimento consciente e deliberado de busca de alterações das atitudes frente às relações interhumanas, deslocando-se do eixo utilitário para o do entendimento. Será que cabe

particularmente aos gerentes, que têm para poder desempenhar seu papel, que lidar com as pessoas de tal maneira a envolvê-las no trabalho, tomar a iniciativa no sentido de procurar construir essas novas relações?

Segundo Guattari (1993) faz-se necessário descontinuarem-se os processos de subjetivação normalizadora. O deslocamento da atitude EU e ISSO para EU e TU favorece esse processo, na medida em que abre possibilidade do outro na relação revelar-se como é e de ser aceito como tal.

Ao se olhar especificamente o espaço de relações sociais dentro das organizações, não parece artificial nem utópico, considerar que as mudanças não esperem a resolução macrossocial. A transformação da micropolítica das relações humanas deve seguir pelo caminho do reconhecimento e da articulação do prazer de viver, no âmbito do **desejo**. A criação de um ambiente organizacional propício a re-construção de uma subjetividade individualizadora resgata os indivíduos à condição de seres completos, que no pleno desenvolvimento de sua liberdade favoreçam o desenvolvimento de organizações e gerências, não fundamentadas na hegemonia da razão instrumental.

## BIBLIOGRAFIA

1. AZEVEDO, C.S.. Gerência hospitalar: a visão dos diretores de Hospitais Públicos do município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: URJ, 1993 (Dissertação de mestrado).
2. BARNARD, C.. As funções do executivo. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
3. BERGAMINI, C.W.; CODA, R.. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.
4. BOLMAN, G; DEAL, T.E.. Modern approaches to understanding and managing organizations. San Francisco: USA-Jossey-Boss Publishers, 1989.
5. BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Saúde 1990-1994. Brasília, 1990.

6. \_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Plano de Reorientação da Assistência à Saúde no Ambito da Previdência Social - CONASP. Brasília, 1982.
7. BUBER, M.. EU e TU. 2ª edição. São Paulo: Editora Moraes, 1974.
8. BURREL, G.; MORGAN, G.. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann Educational, 1979.
9. CAMPOS, A.M.. Em busca de novos caminhos para a teoria da organização. Rio de Janeiro. Revista Administração Pública, 15(1): 104-123, 1981, jan/fev.
10. \_\_\_\_\_. Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações: alguns dilemas enfrentados pela gerência. Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, 16(2): 32-52, 1982, abr/jun.
11. CASSIRER, E.. Ensaio sobre o homem. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
12. CHANLAT, J.F.. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F.. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. 1. 2ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1993.

13. CHIAVENATO, I.. Teoria geral da administração. 3ª ed., São Paulo: MacGraw, v. 1 e 2, 1978.
14. CLEGG, S.. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J.F.. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. 1. 2ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1993.
15. DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.. Desejo ou motivação? A inter-rogação psicanalítica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C.. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
16. GALLO, E.. Razão, poder e conflito. Para repensar o planejamento. In: Planejamento criativo - novos desafios em políticas de saúde. Rio de Janeiro: Relume - Dumará, 1992.
17. GARCIA, R.M.. Base de uma administração auto determinada: o diagnóstico emancipatório. Revista Administração Pública 18(3): 120-139, 1984, jul/set.
18. GUATTARI, F.; ROLNIK, S.. Micropolítica - Cartografias do desejo. 3ª ed., Petrópolis: Editora Vozes, 1993.
19. GUERREIRO RAMOS, A.. Modelos de homem e teoria administrativa. Rio de Janeiro. Revista de Administração

Pública 18(2): 3-12, 1984, abr/jun.

20. HABERMAS, J.. Consciência moral e agir comunitário. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro Editora, 1989.
21. HAGE, J.. Theories of organization. Form-process and transformation. USA: Willey Interscience Publication, 1980.
22. HALL, R.. Organização, estrutura e processos. 3ª ed., Rio de Janeiro, 1984.
23. HAMPTON, D.R.. Administração-comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books, 1991.
24. KLIKSBURG, B.. A gerência na década de 90. Rio de Janeiro. Revista de Administração Brasileira, 22(1): 59-85, 1988, jun/mar.
25. LIMA, S.M.L.. O processo de definição e implementação de objetivos numa organização pública do setor saúde: do conjunto sanatorial de Curicica ao Hospital de Clínicas Básicas Raphael de Paula Souza. Rio de Janeiro: EBAP-FGV, 1993, (Dissertação de Mestrado).
26. MACHADO, R.. Por uma genealogia do Poder. In: Microfísica do Poder. 11ª ed., Rio de Janeiro: Edições Graal, 1993.

27. MACHIAVELLI, N.. O Príncipe. São Paulo: Editora Tecnoprint, 1974.
28. MALIK, A.M.. Desenvolvimento gerencial e linhas de investigação: a busca da qualidade (porque não) em saúde? São Paulo: FSP-USP, 1990, mimeo.
29. \_\_\_\_\_. Processo decisório em Instituições de Saúde: estudo de algumas variáveis em hospitais complexos no município de São Paulo. São Paulo: EAESP-FGV, 1983 (Dissertação de mestrado).
30. \_\_\_\_\_. Teorias da administração. Uma perspectiva crítica. São Paulo, FSP-USP, 1990, mimeo.
31. MALIK, A.M. & VECINA NETO, G.. Desenhando uma caminho alternativo para a gerência de serviços de saúde. São Paulo, FSP-USP, 1990, mimeo.
32. MARINHO, M.S.C. A questão dos objetivos nas organizações. São Paulo. Revista de Administração de Empresas, 30(2), 1990, abr/jun.
33. MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento - Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 1992.

34. MINTZBERG, H.. The nature of managerial work. New York: Harper and Row, 1993.
35. \_\_\_\_\_. Power in and around organization. USA: Prentice-Hall, 1983.
36. \_\_\_\_\_. The structuring of organization. USA: Prentice-Hall, 1979.
37. MOLINA, M.C.. Assistência farmacêutica no município de Cam-pinas. Rio de Janeiro: URFJ, 1993 (Dissertação de mestrado).
38. MORGAN, G.. Images of organization. 3ª ed., USA: Sage Publications, 1991.
39. MOTTA, P.R.. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1991.
40. \_\_\_\_\_. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. Rio de Janeiro. Revista Administração Pública, 22(3): 77-94, 1988, jul/set.
41. \_\_\_\_\_. Todo mundo se julga vitorioso. Inclusive você: a motivação e o dirigente. Rio de Janeiro. Revista Administração Pública, 20(1): 117-129, 1986, jan/mar.

42. NADLER, D.; HACKMAN, J.R.; LOWLER, E.E.. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1983.
43. OLIVEIRA, J.A.A.; TEIXEIRA, S.M.T. In Previdência social no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1986.
44. PRESTES MOTTA, F.C.. Teoria de administração: alcance, limites e perspectivas. Rio de Janeiro, ENSP, 1990, mimeo.
45. \_\_\_\_\_. Teoria geral da administração, 16ª ed., São Paulo: Pioneira Editora, 1991.
46. \_\_\_\_\_. Teoria das organizações. São Paulo: Pioneira Editora, 1986.
47. PORTER, L.N.; LAWLER, E.E.; HACKMAN, J.R.. Behavior in organizations. USA: Mac Grow-Hill, 1975.
48. PIZZA JUNIOR, W.. Pontos críticos na ciência das organizações. Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública, 24(3): 142-61, 1990, maio/jun.
49. QUEIROZ, M.I.P. Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva. São Paulo: CERV e FFCH/USP, 1983.
50. SCOTT, W.R.. Organizations: rational, natural and systems.

Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1981.

51. SHORTELL, S.; KALUZNY, D.D.. Health care management. A text in organization theory and behavior. 2ª ed., New York: Delmar Publishers Inc, 1988.
52. SIEVERS, B.. Além do sucedâneo da motivação. São Paulo. Revista de Administração de Empresas, 30(1): 5-16, 1990, jun/mar.
53. SIMON, H.A.. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 30(1), 1990, jan/mar.
54. SOUZA CAMPOS, G.W.. A gestão enquanto componente estratégico para a implantação de um sistema público de saúde. ENSP, 1990, mimeo.
55. \_\_\_\_\_. A saúde pública e a defesa da vida. São Paulo: Ed. Hucitec, 1991.
56. SOUZA CAMPOS, G.W; MERHY, E.E.; NUNES, E.B.. Planejamento sem normas. São Paulo: Ed. Hucitec, 1989.
57. TENÓRIO, F.G.. A anomalia do fato administrativo. Revista de Administração Pública, 23(2): 2-5, 1989, 2º trim/abr.
58. WAHRLICH, B.M.S.. Uma análise das teorias de organização.

5ª ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

59. WEBER, M.. Economia y sociedad. México. Fondo de Cultura Económico, V. 1, 1969.