

A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos *

ALBERTO GUERREIRO RAMOS **

Os esforços para formulação teórica no campo da administração têm sido, atualmente, expostos a influências poderosas e distorcivas. Este, entretanto, não tem sido sempre o caso. A administração como disciplina tem tido períodos de alta especificidade — como aqueles representados pelas contribuições de Frederick Taylor, Mary Parker Follet, Chester I. Barnard, Herbert A. Simon, D. Katz, R. L. Kahn e outros. Durante tais períodos o campo da administração esteve, de alguma forma, caracterizado por um aglomerado peculiar de fatos e problemas, tipos e níveis de teorização e procedimento metodológicos. Com o advento de cada uma daquelas contribuições criadoras a comunidade profissional experimentou um sentimento de coesão teórica.

Hoje, entretanto, a administração tem sido tão receptiva e permissiva a influências provenientes das diferentes áreas do conhecimento, que se encontra num estado de identidade extremamente confuso. Embora as relações interdisciplinares sejam, em geral, positivas e mesmo necessárias à criatividade, parece que já é hora de uma avaliação séria da situação da administração antes que ela se torne mera confusão de forças teóricas, destituída tanto de energia como de direção.

* Trabalho apresentado no encontro anual da American Society for Public Administration (ASPA), em 1972, na cidade de Nova Iorque.

** Professor da Escola de Administração Pública da Universidade do Sul da Califórnia.

Para justificar sua própria existência, qualquer disciplina deve ter certa dose de intolerância em seu relacionamento com outras disciplinas; ter individualidade é, de certa maneira, ser intolerante.

Este artigo discute a idéia de que o campo da teoria administrativa, assim descaracterizada, capitulará a um processo extrapolativo a que eu chamo "uso inadequado de conceitos". O processo de mutilação da teoria administrativa ocorrerá na medida em que se servir, para tratar de fatos e problemas que lhe são inerentes, de conceitos emprestados, alheios à sua natureza intrínseca.

É indispensável, a esta altura, estabelecer uma distinção entre transferência e uso inadequado de conceitos. Sugiro aqui que a expressão "transferência de conceitos" seja reservada àqueles casos nos quais é pertinente e adequada a tentativa de examinar o problema segundo um modelo tomado de empréstimo de uma situação diferente, porque ambos possuem realmente características análogas.

Um modelo tomado de empréstimo, entretanto, pode ser inadaptável a determinada situação. Neste caso, se alguém tenta examinar tal situação sob a égide de um modelo tomado por empréstimo, trabalha sob condições que conduzem ao uso inadequado de conceitos.

A elaboração de teorias, no campo da administração, tem resultado freqüentemente de uma concepção original, seguida de contribuições inesperadas e valiosas, acompanhadas, por sua vez, do uso de conceitos transferidos de outros campos de conhecimento.

Não pretendemos aqui indagar da complexidade do fenômeno da criatividade conceptual. É suficiente dizer que conceito é o resultado do que chamamos ato inicial criador, quando nenhum antecedente seu é ainda aparente; quando ele é extraído de nada mais que elocubrações mentais do pensador e dos aspectos peculiares do fato ou problema em questão. Se dermos crédito a Cassirer, Montesquieu "é o primeiro pensador a compreender e a expressar claramente o conceito de tipos ideais".¹ Enriquecido pelas características sistemáticas posteriormente a ele atribuídas por Max Weber, esse conceito trouxe uma compreensão sem precedentes para a natureza e significado da elaboração teórica. A formação de conceitos, entretanto, resulta tanto de descobertas, como de transferências, sendo a verdadeira elaboração original de conceitos mais rara do que geralmente se admite.

Como Robert Merton explicou, a descoberta ocorre quando "um fato inesperado e anômalo desperta a curiosidade do investigador e o conduz ao longo de uma trilha não premeditada que o leva a uma hipótese original".² No campo da administração, a descoberta inesperada está bem ilustrada pelos estudos de Hawthorne. Como se sabe, o objetivo principal

¹ Cassirer, Ernest. *The philosophy of enlightenment*. Princeton, Princeton University Press, 1951. p. 210. Desejo agradecer a James Schaible por chamar minha atenção para esta afirmativa de Cassirer.

² Merton, Robert K. *Social theory and social structure*. New York, The Free Press, 1967. p. 108.

dessa pesquisa era avaliar o efeito da iluminação sobre o rendimento do trabalhador. Numa primeira tentativa não se encontrou qualquer relação significativa entre as duas variáveis. Essa descoberta inesperada levou os pesquisadores a tentar uma investigação completa dos fatores de eficiência, cujo resultado foi a descoberta de que sentimentos e relações informais entre os empregados, assim como seus valores e as condições externas à organização, exercem influência sistemática na produtividade. Pode-se dizer que os esforços para avaliar e discutir as etapas e resultados dos estudos de Hawthorne conduziram Fritz Roethlisberger e William J. Dickson à formulação incipiente de idéias da abordagem sistêmica. (As raízes desta abordagem têm sido negligenciadas pelos historiadores de nosso campo.)

Uma “lógica de descoberta”³ pode ser formulada a partir da noção de transferência de conceitos. Essa tentativa é feita por Donald Schon em *Displacement of concepts*. “Os conceitos”, diz ele, “podem surgir através da transferência de velhos conceitos para novas situações”.⁴ Ao transferir um conceito tentamos entender o não-familiar através do familiar, o desconhecido através do conhecido. Um caso, por exemplo, de transferência de conceitos é encontrado no livro *The principles of organization*, de James D. Mooney e Alan C. Reiley. Esses autores deixam claro que outros autores, como Henri Fayol, Frederick Taylor, Luther Gulick, deixam implícito: de modelos históricos existentes eles deduzem orientação sistemática para as organizações. Mooney e Reiley, baseando-se sistematicamente numa atitude substituidora, formularam princípios tais como a princípio hierárquico, o princípio funcional, o princípio de coordenação, o princípio de assessoramento, tomando como paradigma de “eficiência organizada”⁵ a Igreja e o Exército.

Um dos mais férteis e proveitosos exemplos de transferência de conceitos é representado pela obra de Karl Deutsch, *The nerves of government*. O objetivo principal desse livro é conceituar os problemas da ciência política, “do ponto de vista das comunicações”,⁶ isto é, recorrendo a modelos cibernéticos. No campo da teoria organizacional o equivalente à contribuição de Deutsch é certamente *Social psychology of organizations*, de Daniel Katz e Robert L. Kahn, em que os principais problemas e temas de debate em administração foram concebidos dentro de uma estrutura cibernética. Não é mera coincidência que os dois livros tenham sido publicados num intervalo de três anos (1963 e 1966, respectivamente). A utilização que Deutsch, Katz e Kahn fazem de conceitos transferidos confirma os padrões que Thomas Kuhn descreve como frequentemente

³ Ver Schon, Donald A. *Displacement of concepts*. London, Tavistock Publications, 1963. p. 54.

⁴ Ibidem. p. 53.

⁵ Mooney, James D. & Reiley, Alan C. *The principles of organization*. New York e London, Harper & Brothers Publishers, 1939. p. 47.

⁶ Deutsch, Karl W. *The nerves of government*. New York, The Free Press, 1966. p. 28.

usados na história das ciências: ⁷ são tentativas de reformulações teóricas de setores específicos da ciência social com o objetivo de encontrar as qualificações de um emergente “paradigma” geral da ciência, do qual a linguagem cibernética parece ser agora um dos ingredientes. A transferência de conceitos é, algumas vezes, a estratégia usada para divulgar novo “paradigma” na comunidade científica em geral, quando ele aparece pela primeira vez num campo específico.

É fato largamente difundido, por exemplo, que o modelo orgânico originariamente pertinente apenas ao campo da biologia tornou-se, também, no final do século XIX, conceitualmente fértil no campo das ciências sociais. Mais recentemente, os atuais modelos sistêmicos resultaram da transferência dos modelos orgânicos. De fato, a utilidade do modelo orgânico no campo social parece limitada. Algumas vezes, observa Alvin Gouldner, “tem sido tão mal utilizado na análise sociológica, que tem levado a enfatizar características peculiares ao organismo, mas não inerentes à noção generalizada de um sistema”. ⁸ Esta é uma das razões pelas quais a busca de novo “padrão” teórico mobiliza, hoje em dia, as energias de tantos cientistas sociais.

A transferência de conceitos infesta, atualmente, o campo da teoria administrativa. Em geral isto acontece: 1.º quando se supõe a existência de analogia entre um modelo ou conceito conhecido e determinado fenômeno, o que não se verifica depois de um exame mais acurado; 2.º quando, apesar das semelhanças entre as características de um modelo ou conceito conhecido e algumas propriedades de um fenômeno, tais similaridades são irrelevantes para o próprio fenômeno total; 3.º quando o modelo ou conceito conhecido e o fenômeno pertencem a contextos específicos — contextos cujos elementos têm pouca ou nenhuma correspondência entre si.

Quando nos empenhamos em esforços de formulação teórica é freqüente expormo-nos ao risco de incorrer na transferência inadequada de conceitos. A razão pela qual geralmente acontecem tais “utilizações injustificadas de conceitos” ⁹ pode ser explicada através da seguinte observação de Kaplan:

⁷ Ver Kuhn, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. Chicago, The University of Chicago Press, 1962; e Friedrichs, Robert W. *A sociology of sociology*. New York, The Free Press, 1970.

⁸ Gouldner, Alvin, W. Reciprocity and autonomy in functional theory. In: Gross, L. ed. *Symposium on sociological theory*. New York, Harper & Row Publishers, 1959. p. 241.

⁹ Ver Nagel, Ernest. *The structure of science, problems in the logic of scientific explanation*. New York, Harcourt, Brace & World, 1961. p. 108. Nagel diz: “Similaridades entre o novo e o antigo são com freqüência apenas vagamente apreendidas sem que sejam cuidadosamente articuladas. Além disso, pouca ou nenhuma atenção é dada geralmente aos limites dentro dos quais tais semelhanças são válidas. Consequentemente, quando noções familiares são estendidas a novas disciplinas com base em similaridades não analisadas, sérios erros podem ser facilmente cometidos”. Ibidem. p. 108.

“Não há, no mundo, duas coisas totalmente semelhantes; assim, o uso de cada analogia, embora perfeita, pode-nos levar longe demais; por outro lado, nunca duas coisas são completamente diferentes, de maneira que há sempre campo para analogia, se o desejarmos. A questão a ser considerada em cada caso é saber se há ou não alguma coisa mais a ser aprendida a partir da analogia, se o desejarmos.”¹⁰

Ao se tentar, então, transferir um conceito, pode-se cair em uma “armadilha intelectual em potencial”.¹¹ Nesse caso, a tentativa transforma-se, realmente, na utilização inadequada de conceitos.

Em nossos dias, muitos resultados inesperados surgiram em decorrência de transferência de conceitos de certas áreas para o campo da teoria administrativa e organizacional. Em geral, o uso inadequado de conceitos em nosso campo deve-se ao fato de que muitos autores não percebem que há algumas formas de sociabilidade que afetam a organização com diferentes graus de intensidade. Tomando, por exemplo, como ponto de referência, o grau de intensidade nas transações entre indivíduos, Gurvitch estabelece diferenças entre massa, comunidade e comunhão, como formas de sociabilidade.¹² Muitos escritores são levados a extrapolações “injustificadas”, precisamente pelo fato de ignorarem que o terceiro tipo de sociabilidade — a comunhão — tem a menor função estruturadora dentro da organização. Ilustração típica desse erro é o que tem sido chamado, por alguns, de organizações autênticas.

Autenticidade organizacional é uma contradição, porque autenticidade é atributo intrínseco do indivíduo. Jamais pode ser conquistada definitivamente. A existência social corporativa é geralmente o alvo contra o qual a autenticidade se arremete. Momentos autênticos da vida do indivíduo são precisamente aqueles nos quais os comportamentos corporativos estão em risco. É por isso que a autenticidade é arriscada. Pudessemos ela tornar-se um estado social corporativo equilibrado, não haveria qualquer mérito na autenticidade individual e o próprio indivíduo perderia seu caráter de verdadeiro *eu*, sujeito autônomo de suas ações. É verdade que onde impera a comunhão, deve haver grande tolerância em relação à autenticidade, mas não é este o caso da organização. Devido à sua natureza, a organização geralmente tem pouca tolerância pela autenticidade individual, tal como os tipos de relacionamento definidos por Martin Buber como *eu* — *tu*.

Nas seguintes afirmativas, de Beatrice e Sidney Rome, que, entre outros adotam o conceito de organização autêntica, pode-se notar que, a fim de ser conseqüentes com tal conceito, eles comparam organização com comunhão:

¹⁰ Kaplan, Abraham. *The conduct of inquiry, methodology for behavioral science*. San Francisco, Chandler Publishing Corporation, 1964. p. 266.

¹¹ Nagel. op. cit. p. 115.

¹² Ver Gurvitch, Georges. *Microsociologie*. In: Gurvitch, G. ed. *Traité de sociologie*. Paris, Presses Universitaires de France, 1958. p. 176.

"Quando os seres humanos... atingem um ponto além de si mesmos e se tornam socialmente entrelaçados e inter-relacionados, um tipo distintivo e irreduzível de realidade pode ser discernido: a organização social corporativa."¹³

"Por hierarquia entendemos uma entidade singular, unida, completa, com limitações ou restrições. Referimo-nos a uma fusão solidária..."¹⁴

A idílica sugestão que prevalece em muitas teorias atualmente existentes em nosso campo teria levado Saul Alinsky a observar que "cientistas sociais parecem freqüentemente ingênuos quanto à finalidade e aos objetivos das organizações".¹⁵ Esta observação é particularmente pertinente no que se refere a qualquer tentativa de fazer da organização uma "comunhão de *eu e tu*".¹⁶

Outro exemplo de uso inadequado de conceitos é representado pela tentativa de avaliar o relacionamento entre o indivíduo e a organização sob a égide do conceito marxista de alienação. Esta é a intenção de Robert Blauner em seu livro *Alienation and freedom*. Embora a noção de alienação tenha ganho, em nossos dias, um tom existencialista e esteja, de certa maneira, relacionada com a noção de autenticidade, o trabalho de Blauner não tem nenhum ponto em comum com tal ideologia. Em seu livro não há qualquer referência, por exemplo, a Heidegger ou Sartre. Ele alega que se baseia na teoria marxista de alienação.

A despeito de suas interessantes descobertas empíricas sobre as situações de trabalho em alguns setores da indústria americana, a pesquisa de Blauner é, entretanto, conceptualmente precária, porque o contexto no qual ele pretende avaliar alienação é diferente do contexto ao qual a noção marxista de alienação pertence. Ele parece comparar alienação com descontentamento no ambiente de trabalho, o que representa a deturpação do conceito marxista de alienação. Como salienta Richard Schacht, Marx não "hesitaria em falar do 'trabalho alienado' mesmo na ausência real da insatisfação do trabalhador".¹⁷ Para Marx, a alienação nunca poderia ser erradicada dentro dos limites microorganizacionais. O processo de desalienação requer a transformação total do próprio sistema social global. O que torna a alienação inevitável no sistema industrial existente é, segundo Marx, a propriedade privada dos meios de produção, aspecto este sistematicamente negligenciado por Blauner. Não faz qualquer sentido, na perspectiva de Marx, dizer que "o impressor é quase que o protótipo do trabalhador não alienado na indústria moderna"¹⁸ ou que "o sistema

¹³ Rome, Beatrice e Sidney. Humanistic research on large social organizations. In: Bugental, James F. T. ed. *Challenges of humanistic psychology*. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 181.

¹⁴ Ibidem. p. 183.

¹⁵ Cit. in Means, Richard. *The ethical imperative*. Garden City, New York, Doubleday, 1970. p. 163.

¹⁶ Ver Rome, B. & S. op. cit. p. 181.

¹⁷ Schacht, Richard. *Alienation*. Garden City, New York, Doubleday, 1970. p. 164.

¹⁸ Blauner, Robert. *Alienation & freedom*. Chicago, The University of Chicago Press, 1964. p. 56-7.

industrial (contemporâneo) distribui a alienação desigualmente entre os contingentes operários, exatamente da maneira pela qual nosso sistema econômico distribui desigualmente os salários".¹⁹ Para Marx, dadas as características intrínsecas das sociedades industriais contemporâneas, a alienação é um fato inevitável da vida cotidiana, um fenômeno social total, refratário a qualquer solução compartimentalizada. Essas são algumas das razões pelas quais a pesquisa de Blauner baseia-se na utilização inadequada da teoria marxista de alienação.

Outro caso de inadequação de uso de conceitos, comum no campo da teoria administrativa, é a noção de saúde organizacional. Embora muitos autores vejam-se a braços com este problema, nos próximos parágrafos analisarei o conceito como é apresentado em um dos mais populares livros atualmente em uso nas escolas de administração de empresas e de administração pública: *Changing organization*, de Warren Bennis.

Antes de mais nada, é importante salientar que Bennis alega que seu conceito de saúde organizacional é proposto com o objetivo de superar as inadequações da antiga noção de eficácia organizacional.²⁰ Pode-se, de fato, aceitar a observação de que os "métodos tradicionais"²¹ de avaliar a eficácia organizacional parecem muito grosseiros, desde que negligenciam alguns aspectos da questão, que agora são realçados. Na verdade, os escritores tradicionais estavam um tanto preocupados com o desempenho com base em padrões mais ou menos rígidos e com limitados "resultados característicos".²²

Não se pode negar que Bennis levanta um importante problema na teoria administrativa contemporânea: o conceito tradicional de eficácia organizacional reflete estreita visão dos "determinantes"²³ da organização. A suposição, entretanto, de que o conceito de saúde organizacional traz qualquer esclarecimento ou progresso à teoria administrativa carece de fundamento. Além de estar em desarmonia com o campo da administração (por motivos que serão explicados mais adiante), a noção de saúde organizacional conduz a mais incorreções do que a velha idéia de eficácia organizacional. O conceito de saúde organizacional proposto falha não só quando tenta solucionar problemas teóricos e operacionais que o conceito de eficácia organizacional erradicara, como quando dá margem ao surgimento de outros.

Meus principais argumentos a este respeito podem ser resumidos da seguinte maneira:

1. Saúde organizacional, como é conceituada por Bennis, é estranha ao campo da teoria administrativa. É a extrapolação mecânica de um atributo

¹⁹ Ibidem. p. 5.

²⁰ Bennis, Warren G. *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill, 1966. p. 44.

²¹ Ibidem. p. 44.

²² Ibidem. p. 41.

²³ Ibidem. p. 44.

que pode ser adequado à vida de um indivíduo, mas não à natureza da organização. O conceito de saúde organizacional, de Bennis, é extraído explicitamente do conceito de Jahoda sobre saúde mental e afirma a existência concretizada de uma mente coletiva ou organizacional, cujas harmonias orgânicas dificilmente podem combinar com o quadro conceitual da ciência social contemporânea. Não seria isto uma repetição das falácias antropomórficas, como a “alma coletiva” de Gustave Le Bon e o “intelecto grupal” de McDougall?

2. A constatação dos escritores clássicos, de Taylor até Chester I. Barnard, de que não há qualquer teoria administrativa sem padrões objetivos da avaliação das atividades inerentes às organizações, continua válida nos dias de hoje. Em outras palavras, desde que a organização é essencialmente definida através de um tipo específico de racionalidade — a racionalidade instrumental ou funcional — a qual é relacionada com a otimização de meios, a fim de alcançar metas específicas, os critérios para avaliar a eficácia organizacional são o ponto crucial da teoria administrativa. Podemos hoje rejeitar a abordagem crua ao problema, proposta por Taylor e pelos “administradores científicos”. Entretanto, em qualquer tentativa honesta para resolver este problema, suas contribuições devem ser seriamente consideradas, porque são eles os verdadeiros fundadores da teoria administrativa. Segundo nossa perspectiva, o problema apresenta traços que Taylor e outros autores pioneiros negligenciaram e nosso intuito não é evitar a questão, nem mesmo prescrever remédios, mas examiná-la frente a frente em toda sua complexidade presente. O conceito de saúde organizacional, reafirmamos, requer consideração.

Um breve debate esclarecerá estes pontos. Bennis estabelece explicitamente que seus critérios de eficácia são “extrapolados” da definição de Marie Jahoda segundo a qual uma personalidade sadia “... domina seu ambiente, demonstra certa unidade de personalidade e é capaz de perceber corretamente o mundo, e a si mesma”.²⁴

Para ser coerente com a definição de Jahoda, ele personifica a organização. Dessa forma, reduz a organização a um *alguém* (“é preciso saber quem seja”²⁵) constituído por vários outros (*selves*), cabendo ao executivo “esforçar-se por compatibilizar o *alguém* (*who*) com os outros (*selves*) ou harmonizá-los tanto quanto possível”.²⁶ Os *selves* da organização, segundo Bennis propõe, resultam da reclassificação, em termos psicológicos, das diferentes estruturas que Wilfred Browns vê em qualquer organização complexa, isto é: a estrutura formal ou *manifesta*, tal como é expressa num organograma; a estrutura *presumida*, tal como aparece nas percepções fenomenológicas dos indivíduos; a estrutura *informal*, tal como detectada objetivamente pelo analista organizacional; e a *estrutura*

²⁴ Ibidem. p. 52.

²⁵ Ibidem. p. 52.

²⁶ Ibidem. p. 54.

necessária, o tipo ideal que a organização teria dentro de suas limitações circunstanciais. A classificação de Browns é válida e tem força explicatória, mas ao atribuir características psicológicas a tais estruturas, comparando-as a *selves*, Bennis usa inadequadamente o conceito de *self* e traz confusão aos termos de análise organizacional. Tais estruturas podem, na verdade, ser avaliadas e retratadas, mas a precisão no entendimento da dinâmica organizacional é prejudicada quando se recorre à categoria do *self*, tal como Bennis propõe. Este é exatamente o tipo de abordagem errada que Katz e Kahn contestam quando observam que “algumas tentativas psicológicas recentes colocam ênfase profunda nas pessoas e esquecem sua interdependência estruturada no contexto organizacional”.²⁷ Katz e Kahn são psicólogos, assim como Bennis, mas eles se mostram alertas às ciladas nas quais o psicólogo pode cair quando aceita indulgentemente extrapolações de conceitos para solucionar problemas organizacionais. Dessa maneira Katz e Kahn estabelecem:

“... a abordagem usada no tratamento de problemas organizacionais tem sido supersimplificada e muito global. As pessoas supunham que a organização era como um único indivíduo, ou que havia um único problema de motivação como uma única resposta para a organização como um todo, ou que as estruturas e processos organizacionais podiam ser ignorados ao se tratar da psicologia do indivíduo.”²⁸

Psicólogos são bem recebidos no campo da teoria e da prática organizacional; na verdade, nós precisamos deles desesperadamente, mas para serem úteis eles devem entender as especificações do fenômeno organizacional, o qual nunca pode ser totalmente percebido através de categorias pertinentes à psicologia individual. Uma demonstração clássica de que psicólogos podem dar contribuições exponenciais ao desenvolvimento da teoria administrativa é a obra de Katz e Kahn, *The social psychology of organizations*.

Bennis afirma que o conceito de saúde organizacional “proporciona uma base realista para a avaliação de desempenho da organização”.²⁹ Baseando-se num procedimento extrapolativo, ele sugere que os principais elementos da eficácia organizacional são adaptabilidade, identidade e avaliação crítica da realidade.³⁰

Na tentativa de explicar tais elementos, Bennis novamente os divide em mais analogias que, em lugar de aclarar o problema, provocam maior confusão. Desta maneira, suas noções de adaptabilidade e avaliação crítica da realidade não são mutuamente exclusivas; pelo contrário, elas se sobrepõem. Ambas adotam, com relação ao ambiente externo, um ponto de vista acrítico. A ênfase sobre adaptabilidade e avaliação crítica da realidade,

²⁷ Ver Katz, Daniel. & Kahn, Robert, L. *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley & Sons, 1966. p. 336.

²⁸ Ibidem. p. 336.

²⁹ Bennis. op. cit. p. 35-6.

³⁰ Ibidem. p. 52-5.

nos estudos de Bennis, aceita como verdadeiras as suposições valorativas do ambiente. Em nenhum ponto de sua análise Bennis parece perceber que a distinção entre adaptabilidade ativa e passiva e avaliação crítica da realidade é obrigatória a fim de tornar o conceito de saúde mental verdadeiramente significativo.

Mediante a utilização inadequada desse conceito, Bennis legitima a existência das organizações a fim de solucionar problemas. Elas não são realmente montadas para afetar a qualidade do ambiente, mas para funcionar "realisticamente", isto é, elas não fazem a separação seletiva de insumos e demandas externas de acordo com padrões éticos. Tal adaptabilidade é essencialmente passiva, podendo, eventualmente, conduzir à estrutura patológica em vez de à autonomia individual, o que parece ser um requisito essencial do comportamento humano sadio. Se, como indica Bennis, a "avaliação crítica da realidade" é decorrência da "habilidade de perceber corretamente o mundo",³¹ então não há uma realidade única. No ensaio de Bennis não se percebe qualquer indício de que o autor está cômico das múltiplas perspectivas da percepção, ou das suas múltiplas realidades. Implicamente, sua noção de realidade deriva de uma simplificação positivista, segundo a qual a realidade é literalmente proporcional ao ambiente. Em outras palavras, sua noção da realidade não deixa qualquer margem para uma observação crítica das circunstâncias apresentadas e de suas transformações intencionais pelos agentes humanos.

Necessitamos atualmente, com urgência, de uma teoria administrativa gerada não para a adaptabilidade passiva e para "avaliação da realidade", mas para forçar a criação da própria realidade.³² A noção de saúde organizacional, finalmente, consagra a organização e confere sanção positiva ao seu processo socializante, independentemente de seu teor.

O que eventualmente é encarado na perspectiva organizacional como "realidade", pode ser um quadro coercivo de circunstâncias e conduzir a uma percepção distorcida das verdadeiras necessidades humanas. Nesse caso, a adaptação do indivíduo à realidade será equivalente à internalização de uma "neurose normal". Precisamente quando o ambiente se torna uma força distorcida das necessidades humanas é que o problema de adaptabilidade transforma-se numa questão de avaliação crítica da moralidade, em substituição à avaliação crítica da realidade. Se as ciências do comportamento identificam esses dois processos de avaliação, é possível que se tornem uma espécie de tecnologia comportamental visando à legitimização do *status quo* e inibindo a plena utilização dos poderes críticos do homem.³³

O próprio conceito de saúde mental é altamente questionável. Ele tem sido considerado um mito, uma convenção. Se ele possui, porventura,

³¹ Ibidem, p. 54.

³² Sobre criação verdadeira ver Kariel, H. S. Creating political reality. *The American Political Science Review*, v. 64, n. 4, Dec. 1970.

³³ Sobre estes assuntos ver Szasz, Thomas S. *Ideology and insanity*. Garden City, New York, Doubleday, 1970.

qualquer validade, é provável que se restrinja unicamente à vida do indivíduo. O autoconceito do homem nunca deve estar subordinado a padrões organizacionais. Seus critérios de conduta são assuntos pessoais. É naturalmente tarefa típica do analista administrativo investigar e colocar em prática estratégias que reduzam ao mínimo os custos psicólogos das transações entre o indivíduo e a organização. A própria natureza da organização, entretanto, torna inviável a eliminação total desses custos. O conflito entre o indivíduo e a organização é crônico. A auto-realização total é apenas uma possibilidade pós-organizacional.

Usando a expressão “problema de identidade”, Bennis ataca, mas não resolve, o velho dilema das metas organizacionais. Ele, na realidade, aumenta a confusão a respeito deste tema porque não encara a tarefa espinhosa de diferenciação entre metas organizacionais e individuais, as quais poderiam exigir uma conceituação multidimensional de racionalidade. A identidade organizacional, para Bennis, existe quando “mantém a harmonia... sobre e entre a situação manifesta ou formal, presumida, informal e necessária”.³⁴ Este é um meio de retornar à ideologia das relações humanas e ao sofisma psicológico da harmonia entre o indivíduo e a organização. Além disso, tal ponto de vista compara o conflito dentro da organização a algo essencialmente disfuncional, porque não leva em consideração alguns dos importantes aspectos da teoria contemporânea de sistemas sociais (D. Lockwood, Ralf Dahrendorf, G. Sjöberg, Lewis Coser, etc.).

Pode-se dizer que todas as incorreções do conceito de Bennis, de saúde organizacional, provêm de uma raiz comum: a inadequação do uso do conceito de saúde mental. Se saúde mental é realmente um conceito válido (e alguns duvidam que o seja), só é pertinente à psicologia individual ou psicologia do ego. Seus padrões são aplicáveis somente a indivíduos e jamais podem ser utilizados para grupos ou deduzidos do ambiente organizacional. O conceito de saúde organizacional usado por Bennis baseia-se na psicologia do ajustamento e não reconhece autonomia individual. Não é uma categoria científica mas um instrumento ideológico disfarçado, um artifício pseudocientífico que objetiva a inclusão total do indivíduo dentro da organização. Como tal, a teoria de desenvolvimento organizacional de Bennis, da qual sua noção de saúde organizacional é um elemento essencial, representa um retrocesso. Mais especificamente, para dar apenas um exemplo, isto pode ser sentido com respeito a Chester I. Barnard que demonstrou, em 1938, que a relação entre o indivíduo e a organização só pode ser entendida apropriadamente a partir do conceito de inclusão parcial.³⁵ Ao expressar seu ponto de vista, ele escreveu:

³⁴ Bennis. op. cit. p. 54.

³⁵ Sobre noções de inclusão parcial e inclusão total ver Allport, F. H. *Institutional behavior*. Chapel Hill, North Carolina, University of North Carolina Press, 1933.

"Indivíduos relacionados com qualquer sistema cooperativo têm com ele relação dupla — a relação funcional ou interna, que pode ser mais ou menos intermitente, e a relação individual ou externa, que é contínua, não intermitente. No primeiro caso, algumas das atividades do indivíduo são simplesmente uma parte do sistema de atividades impessoais; no segundo caso, o indivíduo está fora, isolado ou em oposição ao sistema cooperativo."³⁶

A ideologia "integracionista" que permeia os trabalhos de Bennis, assim como algumas das obras de representantes do "desenvolvimento organizacional", reflete, de certa maneira, má interpretação do fenômeno organizacional. Muitos desses pensamentos integracionistas terminam sem que sejam verdadeiramente nem teoria psicológica, nem teoria organizacional, mas uma torre de Babel que está sendo construída em direção ao céu. A confusão de línguas é quase ensurdecedora.

Há regras com relação a conceitos: a formação original nunca pode ser abolida a não ser que se esteja preparado para ceitar um pensamento confuso como se fosse teorização impressiva. Conceitos como saúde organizacional provam ter pés de barro quando são testados contra regras como a de relevância, de parcimônia, do prognóstico, etc. É ilógico dizer que a noção de saúde organizacional, aqui discutida, torna óbvia a precariedade do conceito tradicional de eficácia. Para consubstanciar este ponto é suficiente comparar o exame e conceituação de eficácia de Katz e Kahn, com a noção de saúde organizacional de Bennis. Para começar, os primeiros indicam claramente algumas das variáveis principais do fenômeno, tornando possível, dessa maneira, operacionalizar condutas específicas. No caso de Bennis, entretanto, deparamo-nos com vagas noções como adaptabilidade, avaliação crítica da realidade e identidade, as quais não permitem qualquer especificação operacional.

A utilização inadequada de conceitos de natureza idêntica àqueles agora examinados pode ser encontrada em muitos ensaios sobre problemas e fatos organizacionais. Por exemplo, muitas discussões de assuntos como criatividade, desenvolvimento organizacional, organizações proativas são mal orientadas e seus esforços estéréis porque conferem à organização atributos que podem pertencer apenas aos seres humanos. Se desejamos uma disciplina caracterizada pelo rigor científico, a prática de tais erros extrapolativos deve ser evitada.

A preocupação com problemas como autenticidade, inalienação e comportamento proativo não é, certamente, estranha à teoria administrativa. É porque se tornou tão importantes na mente das pessoas, a teoria e a prática administrativas têm que se esforçar para serem sensíveis às novas demandas do presente, as quais nunca foram verdadeiramente relevantes para nossos predecessores. De fato, a teoria administrativa está muito atrasada em comparação com as possibilidades tecnológicas do mundo

³⁶ Barnard, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1962. p. 17.

atual. Até agora ela tem-se baseado na presunção de que a organização é parte permanente da natureza humana e, conseqüentemente, os seres humanos serão sempre parte integral de organizações. Se desejarmos ser conseqüentes com o que autenticidade, inalienação e conduta proativa significam, a teoria administrativa não poderia legitimar a organização como um ingrediente inevitável do psiquismo humano. Em lugar disso, poderíamos expandir seus objetivos ajustando-os ao tratamento sistemático de fatos e problemas de engenharia social e condições de liberdade *macro-institucional*. Autenticidade, inalienação e comportamento proativo podem ser focalizados seriamente apenas na perspectiva macrosocial. Se o meio pudesse torna-se propício para o homem desenvolver totalmente seu potencial, a administração de coisas tomaria o lugar da administração de pessoas, alternativa ao sistema contemporâneo que a tecnologia torna possível, pela primeira vez na história, nos dias atuais.

A natureza humana tem uma história. Graças à organização, como a temos conhecido até agora, em sua longa e histórica jornada, o ser humano tem ganho aptidões para livrá-lo das necessidades básicas. Continuando a aceitar a organização como parte permanente de sua natureza, ele pode ser comparado a alguém que se fez por si próprio e que, depois de alcançar a prosperidade, é incapaz de aproveitá-la porque lhe falta habilidade psicológica para fazê-lo. Nesse caso é-se tentado a dizer: teria sido válido seu esforço?

Summary

Administrative theory has suffered in recent years a loss of coherence, says the author. The field has been so receptive and permissive to influences coming from so many different areas of knowledge that it finds itself in an extreme stage of identity confusion. It is therefore necessary to appraise the situation and take measures to instill administrative theory with force and direction again.

The author makes a distinction between "displacement" and "misplacement" of concepts, the former meaning the transfer of a pertinent model from one situation to another, both situations being congenial, whereas the latter means the transfer of uncongenial models. The author comments upon the three types of activities leading to theory building, namely primary original creation, serendipity, and displacement of concepts. He then proceeds to identify the conditions under which misplacement of concepts takes place. Throughout the remainder of the paper the author analyzes several instances of misplacement of concepts in the administrative theory literature. He particularly concentrates on Bennis' "organizational health concept". He concludes with a plea for more primary original creation in the field of administrative theory in order to make the discipline stronger.