

com relação a métodos e objetivos, e corporações privadas que sofreram processos de fusão ou de tomada de controle. Se o conflito não puder ser reduzido, a organização não conseguirá sobreviver – a menos que seja artificialmente protegida, por exemplo, pelo governo.

É importante para os gerentes compreender a configuração de sua organização particular para assegurar que as várias partes “se encaixem” e sejam consistentes no que fazem. Mas, Mintzberg adverte, nunca se deve esquecer que sempre existirão contradições entre as forças nas organizações. Os gerentes deveriam usar as contradições criativamente, e não ignorá-las ou tentar reprimi-las.

Referências Bibliográficas

- MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, 1973; Prentice Hall, 1980.
- _____. The Manager's Job: Folklore and Fact, in *Harvard Business Review*, (1975), 49-61; reprinted in D.S. Pugh (ed.), *Organization Theory*. Penguin Books, 1997.
- _____. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, 1979.
- _____. *Mintzberg on Management*, Free Press, 1989.

Max Weber

Max Weber (1864-1920) nasceu na Alemanha, formou-se em Direito e tornou-se membro do corpo docente da *Berlin University*. Ele permaneceu na vida acadêmica para o resto da vida e seu interesse principal voltou-se para o amplo campo do desenvolvimento histórico das civilizações, que ele abordou através de estudos sociológicos das religiões e da vida econômica. O trabalho de Weber contemplou desde análises da sociologia das principais religiões do mundo, como o Judaísmo, o Cristianismo e o Budismo, até os rumos e padrões do desenvolvimento econômico desde os tempos anteriores ao feudalismo. Estes dois interesses principais foram conciliados em seu estudo clássico sobre o impacto da ética protestante no desenvolvimento do capitalismo na Europa Ocidental e nos Estados Unidos. Weber manifestou a prodigiosa proficiência e a densidade dos filósofos alemães e seus escritos, traduzidos para o inglês, tornaram-no uma figura maior na sociologia.

A principal contribuição de Weber para o estudo das organizações foi sua teoria sobre as estruturas de autoridade, que lhe permitiram categorizar as primeiras em termos das relações de autoridade predominantes em seu interior. Esta caracterização deriva-se de sua preocupação básica com as razões que levam as pessoas a obedecerem determinados comandos. Para lidar com este problema, Weber propôs uma diferenciação básica entre *poder* – habilidade de forçar alguém a obedecer a uma ordem a despeito de resistência, e *autoridade* – quando os comandos são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem. Em um sistema baseado em autoridade, subordinados vêem como legítimo o papel diretivo daqueles em posição superior. Ao tipificar as organizações com base no sistema de autoridade legitimado, Weber desenhou três *tipos ideais* de autoridade, que ele denominou “carismática”, “tradicional” e “racional-legal”. Estes três tipos ideais, que segundo o autor manifestam-se através de um particular aparato administrativo, mostraram-se especialmente úteis na análise organizacional, muito embora qualquer organização real conterà, na verdade, uma combinação dos três modelos.

O primeiro modelo de autoridade se sustenta nas qualidades pessoais de um líder. Weber tomou o termo grego *charisma* para salientar as características da personalidade individual por meio das quais um líder é destacado dentre as pessoas comuns e tratado como alguém dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou, no mínimo, excepcionalmente raros. Esta é a posição dos profetas, messias e líderes políticos, cujas organizações consistem em um séquito de discípulos, que têm a missão de mediar os contatos do líder com as massas. Os exemplos típicos deste modelo de autoridade encontram-se nos movimentos revolucionários de pequena escala, de fundamento religioso ou político, muito embora muitas organizações tiveram fundadores carismáticos, tais como Lord Nuffield (Morris Motors) e Henry Ford. Em razão de a autoridade basear-se nas características de uma pessoa e os comandos na sua inspiração, estas organizações fundadas no carisma apresentam uma instabilidade inerente. Com a morte do líder, problemas de sucessão são quase sempre inevitáveis, com os muitos discípulos reivindicando o papel de “verdadeiro” herdeiro do líder carismático. Esta disputa tem como desfecho, por vezes, a divisão da organização ou do movimento. Esta tendência de divisão e ruína pode ser vista nas manobras conduzidas pelos oficiais de Hitler – Himmler e Göring – em busca de espaço e posição, nos primeiros meses de 1945. Este caso exemplifica os problemas de sucessão de um líder carismático, sendo que, mesmo que este indique um sucessor, nada garante sua aceitação no grupo. É pouco provável que um novo líder carismático surja em um processo de sucessão e a organização precisará caminhar para um novo modelo de autoridade – um dos dois tipos restantes, *tradicional* ou *racional-legal*. Se se tiver lugar uma sucessão hereditária, o modelo tradicional prevalecerá; se a sucessão for mediada por regras, desenvolve-se a organização burocrática.

As bases da autoridade tradicional são a precedência e o uso. Os direitos e expectativas dos vários grupos são estabelecidos considerando como sagrado o que sempre ocorreu. Os líderes em um sistema tradicional adquirem autoridade por herança e a extensão desta autoridade é determinada pelo costume. No movimento do modelo carismático para o tradicional, muito do que a personalidade do fundador estabeleceu através do carisma torna-se parte do papel do líder no sistema tradicional. As organizações reais fundadas em um sistema de autoridade tradicional podem assumir dois padrões. Na forma *patrimonial*, os funcionários são servidores pessoais e dependem da remuneração

obtida do líder. Na forma *feudal*, os subordinados têm muito mais autonomia, detendo suas próprias fontes de renda e mantendo com o líder uma relação de lealdade. O sistema feudal apresenta uma base material composta de dízimos, feudos, beneficiários, tudo sustentado em uso passado e em um sistema consuetudinário de direitos e obrigações. Muito embora os exemplos de Weber sejam históricos, seu modelo é igualmente aplicável a organizações modernas. Posições gerenciais são muitas vezes passadas de uma geração a outra, formando verdadeiras dinastias nas empresas. Seleção e designação para o cargo são por vezes decididas mais com base em afinidade e parentesco que em capacidade e perícia. Igualmente, determinados procedimentos em algumas organizações modernas não se fundam em análises racionais e são justificados apenas no costume e na repetição.

O conceito de análise racional levou Weber a definir o terceiro tipo de autoridade – o racional-legal – com sua decorrente forma organizacional: a burocracia. Para Weber, a burocracia tornou-se a forma organizacional predominante da sociedade moderna. O sistema é chamado “racional” porque seus meios são especialmente concebidos para se atingir determinados objetivos – isto é, a organização é projetada, tal qual uma máquina, para desempenhar funções específicas, e cada parte desta máquina contribui para o máximo desempenho do conjunto. O sistema é considerado “legal” porque a autoridade é legitimada através de um sistema de regras e procedimentos estruturados em cargos e funções. No senso comum, a palavra burocracia é associada à ineficiência, excesso de papéis e procedimentos desnecessários, especialmente na área pública. Mas, na definição de Weber, a burocracia aparece como a forma de organização mais eficiente possível. “Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, unidade, subordinação rigorosa, redução de atrito e dos custos de material e pessoal – são aspectos que devem ser maximizados na administração rigorosamente burocrática (...)” Weber usou ele mesmo a metáfora da máquina quando compara a burocracia com a máquina moderna, enquanto que outras organizações não burocráticas utilizariam métodos de produção não mecânicos.

A razão para a eficiência burocrática reside em sua forma organizacional. Como os meios utilizados são determinados pelos fins, a burocracia está livre tanto dos caprichos do líder quanto dos procedimentos tradicionais inadequados. As burocracias representam o estágio final

da despersonalização. Tais organizações são compostas de cargos e funcionários distribuídos em hierarquias e com funções e autoridade definidas em regras escritas. Teoricamente, todo um conjunto de normas estabelece os procedimentos adequados para cada situação e contingência. Na medida em que as regras e informações escritas são elementos chave no modelo e fundamentam sua racionalidade, um *bureau* se ocupa da organização, segurança e integridade de tais registros. Há também uma clara separação entre a vida pessoal e profissional. Nas organizações burocráticas, a autoridade é dada pelo cargo e as ordens são obedecidas porque as regras definem quem está incumbido de emití-las e atendê-las. Igualmente importante é a utilização intensa de especialistas e é um sinal de desenvolvimento burocrático o crescimento do número de gerentes profissionais e de especialistas nos vários departamentos da organização.

Para Weber, este desenvolvimento leva a um eficiente sistema de coordenação e controle e a racionalidade da organização mostra-se, sobretudo, na sua capacidade de “calcular” as conseqüências de suas ações. Através da hierarquia e do sistema de regras, controlam-se as ações individuais: isto é despersonalização. Com o uso de especialistas e de registros escritos, forma-se um amálgama do melhor conhecimento disponível e da experiência e comportamento organizacionais passados, o que permite a realização de previsões sobre eventos futuros. A organização ganha racionalidade: “a realização metódica de um objetivo, através de mecanismos cada vez mais precisos e calculados de formulação de meios.”

É neste ponto que se encontram os interesses de Weber pela religião e as organizações. O capitalismo é baseado no cálculo racional e de longo prazo do ganho econômico. Para que tal sistema se implantasse e se expandissem os mercados capitalistas no mundo, era necessária uma base moral. Weber viu no Protestantismo, surgido a partir da Reforma, a sustentação moral do capitalismo, com sua ênfase no mundo terreno e na sua valorização da riqueza material como manifestação da salvação das pessoas. Assim, a atividade econômica passa a ser vista como algo bom, ao invés de algo demoníaco. Sobre este trilha, o capitalismo se lança e seu desenvolvimento será facilitado pela organização burocrática, que fornecerá o aparato administrativo adequado para colocar em prática a racionalidade econômica. A regularidade e a eficiência da burocracia mostram-se adequadas e indispensáveis para o cálculo eco-

nômico de longo prazo. Com o desenvolvimento industrial, a burocracia torna-se o modelo dominante de organização e, de tão potente que se mostra, torna-se também a organização característica de outras áreas na sociedade, tais como educação, governo e política. Finalmente, a organização burocrática torna-se uma instituição da sociedade moderna.

A maioria dos estudos sobre as características formais e estruturais das organizações, ao longo das últimas três décadas, parte do trabalho de Max Weber. Sua importância reside, sobretudo, por ser uma primeira tentativa de construção de categorias sistemáticas para a análise organizacional. ¶

Referências Bibliográficas

- GERTH, H. H., e Mills, C.W. (Eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press, 1946.
- WEBER, M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Allen & Unwin, 1930; rev. ed., Scribner, 1977; Peter Smith, 1984.
- _____. *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press, 1947, 1961.

Copyright © 2004 by Derek S. Pugh e David J. Hickson

Todos os direitos desta edição reservados à Qualitymark Editora Ltda.
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte do mesmo,
sob qualquer meio, sem autorização expressa da Editora.

Publicação original: Writers on Organizations – Fifth Edition
SAGE Publications – London – 1996

Direção Editorial
SAIDUL RAHMAN MAHOMED
editor@qualitymark.com.br

Produção Editorial
EQUIPE QUALITYMARK

Capa
WILSON COTRIM

Editoração Eletrônica
UNIONTASK

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

P977t

Pung, Derek Salman

Os teóricos das organizações / Derek S. Pugh, David J. Hickson ; organizadores, colaboradores [e revisão técnica] Suzana Braga Rodrigues... [et al.] ; [tradução Afrânio Carvalho Aguiar... et al.]. – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2004

Tradução de: Writers on organizations
Inclui bibliografia
ISBN 85-7303-476-9

1. Sociologia organizacional. 2. Administração de empresas. I. Hickson, David John. II. Rodrigues, Suzana Braga. III. Título.

04-0260

CDD 302.35
CDU 316.354

2004

IMPRESSO NO BRASIL

Qualitymark Editora Ltda.
Rua Teixeira Júnior, 441
São Cristóvão
20921-400 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (0XX21) 3860-8422

Fax: (0XX21) 3860-8424
www.qualitymark.com.br
E-Mail: quality@qualitymark.com.br
QualityPhone: 0800-263311

Organização e Revisão Técnica

Suzana Braga Rodrigues

Afrânio Carvalho Aguiar

Anthero de Moraes Meirelles

Betania Tanure de Barros