

11

Organização em Administração, UFRJ  
Assig. do. doação

4026

Registro 13.05197

ALBERTO GUERREIRO RAMOS

# A NOVA CIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Uma reconceituação da  
riqueza das nações

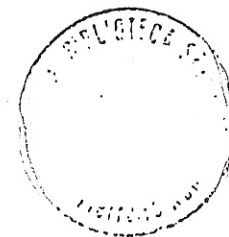
Tradução de  
MARY CARDOSO

2ª edição

Texto 2



Instituto de Documentação  
Editora da Fundação Getúlio Vargas  
Rio de Janeiro, RJ - 1989



Teclo

01

## MODELOS DE HOMEM E TEORIA ADMINISTRATIVA\*

ALBERTO GUERREIRO RAMOS\*\*

1. Modelos tradicionais de homem; 2. O surgimento do homem parentético.

À memória de John Pfiffner, que me deu a centelha para desenvolver esta linha de pensamento

A teoria administrativa não pode mais legitimar a racionalidade funcional da organização, como tem feito amplamente. O problema básico do passado era superar a escassez dos bens materiais e serviços elementares. Nesse período, grande parte do esforço no ambiente de trabalho foi técnica e socialmente necessária e mesmo inevitável, o que não ocorre hoje. O que leva as organizações atuais às crises é o fato de que, por sua estrutura organizacional e forma de operação, admitem que antigas carências continuam a ser básicas, enquanto, na realidade, o homem contemporâneo está consciente de que as carências críticas pertencem a outro grupo. Isto é, relacionam-se a necessidades além do nível de simples sobrevivência. Assim, o darwinismo social, que tem validado tradicionalmente a teoria e a prática da administração, tornou-se obsoleto por força das circunstâncias. Este artigo é uma tentativa de reavaliação da evolução da teoria administrativa. Usa modelos de homem como ponto de referência (isto é, o homem operacional, o homem reativo, e o homem parentético).

A partir do final do século XIX vem ocorrendo uma dramática mudança de orientação nas abordagens à organização e ao trabalho. Houve um tempo em que o sucesso nos negócios era corolário de talento e as doutrinas de Malthus, Darwin e Spencer encontraram condições ideais para florescer. Assim, o influente sociólogo William Graham Sumner não hesitou em afirmar que não haveria maneira de integrar o interesse de empregadores e empregados. O antagonismo entre aqueles interesses foi legitimado pelas "práticas" e pela ciência social da época. O fato de que o critério decisivo de então teve sucesso é indicado pela popularidade de Elbert Hubbard em *Message to Garcia*, de Orison Swett Marden em *Power of Will* e de Dale Carnegie em *Como*

\* O autor deu a este artigo o subtítulo A ascensão do homem parentético. Traduzido por Tânia Fischer e Mafalda Elisabeth Schmid, no Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 1983.

\*\* Sociólogo e ex-professor na EBAP e na Universidade do Sul da Califórnia, falecido em Los Angeles, Califórnia, em 1982.

Dra. Elvise Helena L. Dellagnelo  
CAD - CPGA - UFSC

*tozer amigos e influenciar pessoas*, publicado em 1936 e do qual foram vendidos mais de 4 milhões de cópias.<sup>1</sup>

A imagem de homem difundida por esses livros populares estava em consonância com o tipo de administração que Taylor e os autores clássicos estavam defendendo. Contudo, hoje, os livros que têm vasta aceitação pública e cuja leitura é freqüentemente exigida em escolas de administração pública e de empresas são, entre outros, *Eros and civilization*, de Marcuse, *The making of a counter culture*, de Roszack e *The greening of America*, de Reich, todos notórios por suas críticas aos sistemas sociais e organizacionais vigentes.

É fato corrente que uma atmosfera de crise envolve as organizações contemporâneas e se reflete na teoria que sobre elas formulamos. Atuando no campo profissional ou acadêmico, os indivíduos vivenciam continuamente esta crise em seu dia-a-dia. O ambiente interno e externo das organizações de hoje é influenciado por um elevado grau de ambigüidade e confusão. A literatura corrente em nosso campo mostra, sem sombra de dúvida, que há um grande interesse sobre a maneira de abordar os problemas com os quais nos defrontamos. Ao focalizar essas dificuldades, diversos 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 administração. James Carroll, por exemplo, vê uma "conscientização crescente" que está "transbordando e inundando (...) os sistemas sociais existentes". Ele também detecta o surgimento de um novo tipo de personalidade que não mais "se ajusta facilmente à estrutura de valores organizacionais e institucionais baseada em percepções e interesses previamente fixados".<sup>2</sup> Anders Richter lembra que as burocracias dos Estados Unidos têm necessidade do que ele chama de "executivos existencialistas", cuja estrutura de personalidade seria similar ao paradigma psicológico retratado por Carroll.<sup>3</sup>

A orientação proposta por Carroll e Richter, e muitos outros, é baseada na idéia de que precisamos de um ponto de referência, um foco central, para desenvolver algum senso de direção no trato com os problemas administrativos. Devemos perceber que tipos de circunstâncias sociais contemporâneas estão afetando atualmente cada indivíduo e, conseqüentemente, as organizações. De fato, a história contemporânea está gestando um novo tipo de homem ao qual, em outra oportunidade, denominei "o homem parentético".

Este artigo é uma tentativa de reavaliar a evolução da teoria administrativa. Usa como pontos de referência modelos de homem, a saber, o homem operacional,<sup>4</sup> o homem realivo e o homem parentético. Em toda a história do estudo da administração, teóricos e profissionais, em suas obras escritas e em seus atos, fizeram suposições acríticas a respeito da natureza do homem.

<sup>1</sup> Ver Bendix, Reinhard. *Work and authority industry*. New York, Evanston, Harper & Row, 1963, cap. 5.

<sup>2</sup> Carroll, James D. Noetic authority. *Public Administration Review*, p. 495, Sept./Oct. 1969.

<sup>3</sup> Richter, Anders. The existencialist executive. *Public Administration Review*, July/Aug. 1970.

<sup>4</sup> Este artigo originou-se de um trabalho maior. O homem parentético, apresentado à Conferência Nacional da Sociedade Americana para a Administração Pública, em Denver, Colorado, de 18 a 21 de abril de 1971.

<sup>5</sup> Devo a John Piffner esta expressão.

Hoje, porém, uma teoria administrativa que não tenha consciência das suas implicações psicológicas dificilmente poderá ser aceita.

### 1. Modelos tradicionais de homem

Na teoria administrativa o homem operacional é equivalente ao Homo economicus da economia clássica, ao Homo sociologicus, largamente adotado pelo modelo acadêmico de sociologia e ao Homo politicus que David Truman, Christian Bay e Sheldon Wolin descreveram como o modelo predominante na ciência política vigente.<sup>6</sup> Como as características psicológicas básicas são comuns a esses tipos, os estudiosos são levados a se conformar com o critério inerente ao sistema social industrial preocupando-se, portanto, somente em buscar sua manutenção.

A validade do homem operacional está tacitamente aceita. Ele tem sido considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. A implicação dessa abordagem para com o modelo da organização pode ser brevemente descrita. Ela requer: (1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização; (2) um conceito de treinamento como uma técnica para "ajustar" o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; (3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos; (4) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras; (5) uma diferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo; (6) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; (7) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Uma alternativa para o homem operacional foi pela primeira vez sugerida nos estudos de Hawthorne há quatro décadas. Foi o início da Escola de Relações Humanas, que considerava o homem mais complexo do que supunham os teóricos tradicionais.<sup>7</sup> Em comparação com os operacionalistas, os humanistas 1) tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem; 2) não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto; 3) perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes.

O modelo de homem desenvolvido pelos humanistas pode ser chamado de "homem realivo", com tudo que o termo envolve. Para os humanistas, como também para os seus antecessores, o sistema industrial e a empresa funcionam como variáveis independentes. O objetivo principal da administração é re-

<sup>6</sup> Ver Truman, David B. Disillusion and regeneration: the quest for a discipline. *American Political Science Review*, 59(4), Dec. 1965; Bay, Christian. Politics and pseudopolitics: a critical evaluation of some behavioral literature. *American Political Science Review*, 59(1), Mar. 1965; Wolin, Sheldon S. Political theory as a vocation. *American Political Science Review*, 63(4), Dec. 1969.

<sup>7</sup> Ver Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. *Management and the worker*. New York, John Wiley, 1964.

forçar comportamentos que apóiem sua racionalidade específica. Embora os humanistas fossem ostensivamente mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos buscados não foram realmente alterados. Eles desenvolveram procedimentos para a cooptação de grupos informais, o uso de "aconselhamento pessoal" e habilidade para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa. Viam o trabalhador como "um ser reativo". Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. O resultado final da utilização excessiva de "relações humanas" foi a total inserção do trabalhador na organização; em outras palavras, ele deveria ser transformado no que W. H. Whyte Jr. chamou de "homem organizacional".<sup>8</sup>

A prática da administração progrediu além desse ponto? À vista dessas evidências, a resposta a esta questão só pode ser "não". Os modelos reativo e operacional ainda estão influenciando largamente a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais deste país. No meio intelectual, estes modelos são profundamente criticados, mas nenhuma alternativa de ampla aceitação foi ainda apresentada para eles.

Já alguns aspectos do contexto organizacional, muito negligenciados no passado, estão recebendo hoje uma atenção considerável. Por exemplo, agora o processo recebe maior atenção do que a estrutura; as tarefas do que as rotinas; estratégias *ad hoc* do que princípios e prescrições, assim como o que tem sido chamado de organizações em mudança, organizações não-hierárquicas e administração participativa. O ambiente é mais do que nunca a preocupação principal, o que, até certo ponto, é responsável pela influência atual das abordagens sistêmicas. Além disso, liberdade e auto-atualização têm-se tornado temas preeminentes em livros e salas de aula.

Estes são progressos consideráveis, mas periféricos, na melhor das hipóteses. Apesar disso, a atual teoria e prática administrativas não são adequadas às necessidades presentes. Conceitos de mudança organizacional, por exemplo, são formulados em termos reativos, isto é, testados quanto a sua capacidade de responder acriticamente às flutuações de seus ambientes e sem assumir a responsabilidade pelos padrões de qualidade e prioridades desse mesmo ambiente. Tal teoria reativa parece basear-se em uma visão ingênua da natureza dos insumos e produtos. Considera que os insumos consistem em pessoas, materiais e energia, e perde de vista os fatores éticos e valorativos do ambiente, cujas racionalidade e legitimidade são sistematicamente ignoradas. O ambiente é aceito como é e sua estrutura episódica, constrangedora, torna-se um padrão normativo inquestionável, ao qual devem ajustar-se as chamadas mudanças organizacionais. Estas são realmente "organizações adaptáveis", enquanto as organizações em mudança são aquelas que possuem capacidade de influenciar e modelar o ambiente, de acordo com critérios não necessariamente declarados. Em outras palavras, a direção de microorganizações deve ser vista como parte de uma estratégia geral ajustada à administração de toda a sociedade.

Outro problema envolve a integração indivíduo/organização. Aqueles que defendem tal integração omitem o caráter básico, duplo, da racionalidade.

<sup>8</sup> Whyte, Jr., W. H. *The organization man*. Garden City, Doubleday, 1957.

De fato, existe uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo. Esta racionalidade, chamada de substantiva e noética por Karl Mannheim e Eric Voegelin,<sup>9</sup> respectivamente, é um atributo inteso do indivíduo como ser racional, e nunca pode ser vista como pertencente a qualquer organização.

De fato, a racionalidade noética não está necessariamente relacionada com coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. Deriva dos imperativos imanentes da própria razão, entendida como uma faculdade específica do homem e que exclui a obediência cega às exigências de eficiência. Pode, historicamente, acontecer que um alto grau de desenvolvimento na racionalidade pragmática coincida com um "alto grau de irracionalidade na esfera da razão noética".<sup>10</sup> O comportamento humano que ocorre sob a égide da racionalidade noética pode ser administrativo apenas por acaso, não por necessidade. A organização e seus líderes podem julgar se um comportamento é racionalmente instrumental para as suas finalidades, mas nunca sua adequação à racionalidade noética. Realmente, é privilégio da racionalidade noética julgar a organização. Para distinguir e separar as duas racionalidades é, portanto, indispensável uma teoria administrativa sólida. Adolf Eichmann foi provavelmente um perfeito burocrata, cujo crime consistiu precisamente em identificar a racionalidade noética ou os imperativos categóricos da "razão prática" de Kant com os "imperativos categóricos do III Reich".<sup>11</sup> E, mais recentemente, é a tensão crônica entre as duas racionalidades que faz com que Daniel Ellsberg decida, tão surpreendentemente, revelar o conteúdo dos chamados documentos secretos do Pentágono.

Estou certo de que o modelo do homem parentético pode prover a teoria administrativa da sofisticação conceitual indispensável para enfrentar questões e problemas que provocam tensões entre a racionalidade noética e a racionalidade funcional.

## 2. O surgimento do homem parentético

Na realidade, o homem parentético não pode deixar de ser um participante da organização. Porém, justamente por tentar ser autônomo, ele não pode ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional. Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia. De fato, o adjetivo "parentético" é derivado da noção de Husserl de "em suspenso" e "parênteses". Husserl faz uma distinção entre atitude crítica e natural.<sup>12</sup> A primeira é aquela do homem "ajustado", desinteressado

<sup>9</sup> Ver Mannheim, Karl. *Man and society in an age of reconstruction*. New York, Harcourt, Brace & World, 1940. p. 51-66; Voegelin, Eric. *Industrial society in search of reason*. In: Aron, Raymond, ed. *World technology and human destiny*. Ann Arbor, The University of Michigan Press, 1963; e também Habermas, Jürgen. *Toward a rational society*. Boston, Beacon Press, 1970.

<sup>10</sup> Voegelin, op. cit. p. 45.

<sup>11</sup> Frase atribuída a Hans Frank por Hannah Arendt, em *Eichmann in Jerusalem*. New York, The Viking Press, 1968. p. 156.

<sup>12</sup> Husserl, Edmund. The thesis of natural standpoint and its suspension. In: Koekelmans, J. J., ed. *Phenomenology, the philosophy of Edmund Husserl and its interpretation*. Garden City, Doubleday, 1967.

A racionalidade noética é aprisionado em seu imediatismo. [A] atitude crítica depende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo o indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de verdade.

O homem parentético é simultaneamente um reflexo das novas circunstâncias sociais, que agora são mais perceptíveis nas sociedades industriais avançadas, como a dos EUA, que irão prevalecer eventualmente pelo mundo inteiro, e uma reação a elas. Como Robert Lane salientou, os padrões de comportamento tendem a tornar-se muito difundidos nas sociedades industriais avançadas e só existem residualmente em sociedades em estágios anteriores de evolução. De fato, no passado, tais padrões puderam ser detectados apenas em indivíduos excepcionais. Sócrates, Bacon e Maquiavel, por exemplo, possuíam a capacidade psicológica que Lane chama de "diferenciação entre o ego do ambiente interno e o ego do ambiente externo",<sup>13</sup> que lhes possibilitou perceber suas respectivas sociedades como arranjos precários. Enquanto a massa da população nessas sociedades interpretava a si própria e à realidade social de acordo com as definições convencionalmente estabelecidas, eles tiveram a capacidade de excluir-se tanto do ambiente interno, quanto do externo; puderam, desta forma, examiná-los com visão crítica. Tal capacidade é claramente parentética. De fato, a exclusão equivale aqui a incluir, a colocar o ambiente entre parênteses. O homem parentético está apto a graduar o fluxo da vida diária para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador. É capaz de afastar-se do meio familiar. Ele tenta deliberadamente romper suas raízes; é um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão da vida. Assim, [a] atitude parentética é definida pela capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo. Os homens parentéticos prosperam quando termina o período da ingenuidade social. Por esta razão, o que Lane chama de sociedade "informada"<sup>14</sup> é o ambiente natural do homem parentético.

Numa pesquisa feita com camponeses do Oriente Médio, Daniel Lerner perguntou-lhes como se comportariam no papel de presidente de seu país, de residentes num país estrangeiro, de redatores de um jornal etc. Descobriu que eles estavam tão arraigados às suas condições sociais que não podiam imaginar-se em tais posições. O mundo deles era um mundo ontologicamente justificado, o extremo oposto de uma conjuntura em que escolhas podem ser feitas e possibilidades podem ser examinadas.

Por outro lado, Robert J. Lifton encontrou comportamentos altamente desenraizados entre jovens japoneses aos quais chamou de "versáteis".<sup>15</sup> Um dos jovens entrevistados, por exemplo, observou: "Para mim, não há até que eu não possa praticar."<sup>16</sup> Há muitas semelhanças entre o homem "versátil" e o homem parentético. Uma só diferença entre eles, porém, é básica: ao invés de favorecer um relativismo inconsequente, como o "homem versátil" parece fazer, o homem parentético está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão (no sentido noético) na vida social e parti-

cular. Desse modo, sua relação com o trabalho e com a organização é muito peculiar.

A natureza dessa relação torna-se clara ao examinarmos a tipologia que Robert Presthus apresenta no seu livro *The organizational society*.<sup>17</sup> Se aceitássemos que os três tipos de homem de Robert Presthus caracterizam a classe de pessoas que trabalham nas organizações modernas, estaríamos somente lidando com indivíduos que aspiram ascender na organização, com ambivalentes e indiferentes. Um quarto modelo — o homem parentético — deve ser acrescentado a essa tríade. Esse quarto homem não iria esforçar-se demasiadamente para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer subir. Daria grande importância ao eu, e teria urgência em encontrar um significado para a vida. Não aceitaria acriticamente padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuísssem tarefas criativas. Não trabalharia apenas para fugir à apatia ou indiferença, porque o comportamento passivo iria ferir seu senso de auto-estima e autonomia. Iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse. Seria ambivalente em relação à organização, mas não da maneira descrita por Presthus. Sua ambivalência seria derivada de sua compreensão de que as organizações, como são limitadas pela racionalidade funcional, têm de ser tratadas segundo seus próprios termos relativos. Na classificação de Presthus, os ambivalentes são considerados emocionalmente indisciplinados, psicologicamente bloqueados e facilmente desencorajados, quando falham ao influenciar seu ambiente. Provavelmente, foi o conhecimento deste desolado quadro da atual "sociedade organizacional" que induziu Robert Townsend a declarar que seu livro *Up the organization* "não chega a atingir os problemas dos 20 milhões de pobres da América", mas "dos 80 milhões de casos psiquiátricos que detêm empregos".<sup>18</sup>

A teoria administrativa não pode mais legitimar a racionalidade funcional da organização, como tem feito. O problema básico, anteriormente, consistia em superar a escassez dos bens materiais e serviços elementares. Nesse período, grande parte do esforço no ambiente de trabalho foi técnica e socialmente necessário e até inevitável, o que não ocorre hoje.

O que leva às crises nas organizações atuais é o fato de que sua estrutura organizacional e forma de operação admitem que as antigas carências continuam a ser básicas, enquanto, na realidade, o homem contemporâneo está consciente de que as carências críticas pertencem a outro grupo, isto é, relacionam-se a necessidades que se situam acima do nível de simples sobrevivência.<sup>19</sup> Assim, o darwinismo social, que tem tradicionalmente validado a teoria e a prática da administração, tornou-se obsoleto por força das circunstâncias.

Um número cada vez maior de indivíduos toma consciência de que a eliminação do trabalho desnecessário é agora uma possibilidade factível, e o conhecimento deste fato condiciona suas atitudes para com o trabalho e a organização. É difícil motivar esse tipo de pessoa com práticas gerenciais

<sup>13</sup> Lane, R. E. The decline of politics and ideology in a knowledgeable society. *American Sociological Review*, p. 654, Oct. 1966.

<sup>14</sup> Id. *ibid.*

<sup>15</sup> Lifton, R. J. *History and human survival*. New York, Random House, 1970. p. 311-31.

<sup>16</sup> Id. *ibid.* p. 319.

<sup>17</sup> Presthus, R. *The organizational society*. New York, Random House, 1965.

<sup>18</sup> Townsend, R. *Up the organization*. Greenwich, Conn., Fawcett Publications, 1970. p. 121.

<sup>19</sup> Sobre este aspecto, veja Galbraith, J. K. *The affluent society*. New York, The New American Library, 1958.

tradicionais. Um número cada vez maior de indivíduos considera utópico dirigir microorganizações sem considerar seus condicionamentos pelo sistema macrossocial.

Um jovem executivo, graduado com louvor em 1970 pela Universidade de Yale disse: "Não quero um emprego onde tenha que imaginar novas maneiras de vender pratos de papelão. Esta sociedade produz demais e devemos parar. Não é aí que devem estar nossas prioridades."<sup>20</sup>

O desenvolvimento e a renovação organizacional, atualmente, só têm sentido até o ponto em que representam uma tentativa para dar às pessoas uma sensação de verdadeira participação social.

É por esta razão que atualmente não é suficiente gerir as organizações: é necessário dirigir a sociedade total. O ambiente das sociedades industriais avançadas nas quais a sobrevivência não constitui mais a principal motivação para o trabalho está gerando uma nova atitude face à organização. A síndrome psicológica descrita por Presthus tende a ser dominante em sociedades em que "o medo da perda de emprego" é grande.<sup>21</sup>

Quando se considera que a escassez de empregos é resultante de distorções institucionais e não da falta absoluta de oportunidades sociais, quando a dificuldade para conseguir trabalho não é mais considerada um defeito inerente ao indivíduo e quando o desemprego é subsidiado e a produção de bens declina em importância, então o indivíduo tende a ver refletida na microorganização a mesma doença do contexto social global. Como resultado, ele é encorajado a se tornar menos um trabalhador conformado e dócil e mais um ser político ativo. Nesse clima, a política torna-se onipresente, no sentido de que cada um esforça-se pelo direito de satisfazer suas próprias necessidades, em todos os níveis de relações interpessoais. Quando o nível de acumulação de capital é baixo, o adiamento da satisfação pessoal pode ser obrigatório; o contrário acontece quando a acumulação de capital é elevada. É neste contexto que a recente expansão do conceito de administração tem sentido. De fato, é significativo que a administração da sociedade esteja se tornando atualmente um problema central.

Um dos problemas principais a ser considerado na administração global do sistema social é o delineamento de novos tipos de organização ou novos padrões de trabalho. Galbraith salientou que nossa atual sociedade é cheia de contradições. É, como sabemos, um sistema capaz de reduzir tarefas árduas até o ponto de completa eliminação do trabalho; entretanto, nós não estamos encarando sistematicamente esta possibilidade concreta.<sup>22</sup> Quanto mais o indivíduo comum se torna consciente deste fato, menos ele deseja incorrer num esforço desnecessário. O fato de que a grande maioria de trabalhadores industriais não encontra a "motivação central de sua vida" em seu trabalho é tema de crescente significado social. Há indicações crescentes de que suas vidas fora do trabalho são influenciadas pela sua situação no emprego. Seu descontentamento com o emprego pode, em consequência, aliená-lo da sociedade global.

<sup>20</sup> Gooding, Judson. The accelerated generation moves into management. *Fortune*, p. 103, Mar. 1971.

<sup>21</sup> Richter, Anders. op. cit. p. 419.

<sup>22</sup> Galbraith. op. cit. p. 265.

O trabalhador médio na atual sociedade industrial avançada percebe que está perdendo competência ao lidar consigo mesmo e o ambiente global. Ao invés de melhorar a qualidade de vida, a tecnologia, como uma força não controlada, está pondo em perigo a viabilidade do homem como criatura racional. E, já que isso não é inerente à tecnologia, mas decorre da estrutura política e institucional episódica de sistemas industriais avançados, está surgindo um novo nível de conscientização humana que encoraja as pessoas (principalmente os jovens) a adotar comportamentos reativos. Tais pessoas sentem que são responsáveis pela redefinição das prioridades e metas tanto das organizações como do sistema social global para desenvolver suas "próprias tendências e inclinações individuais, para consumir não apenas bens manufaturados, mas a própria liberdade".<sup>23</sup> Paradoxalmente, a tecnologia é de fato o principal fator que contribui para essa revolução na sociedade moderna.

Estas são algumas das razões que estão levando a sociedade afluenta em direção a estilos parentéticos de vida. Como as implicações deste modelo para a estrutura organizacional estão além dos objetivos deste artigo, é bom lembrar que está surgindo uma abordagem parentética para o desenho organizacional. Isto é visível no comportamento de muitos indivíduos interessados, acadêmicos e profissionais (jovens, em sua maioria), que estão tentando "derrotar" ou "desestabilizar" os sistemas administrativos tradicionais. Está certamente implícito nas tentativas de projetos de organizações não-hierárquicas e orientadas para a clientela,<sup>24</sup> em órgãos e estratégias voltadas para a proteção de cidadãos e consumidores (por exemplo, a Federal Trade Commission), a Citizen Group Association (dos consumidores da Califórnia) e as diversas atividades de homens como Ralph Nader e Saul Alinsky, na determinação da reestruturação do sistema social global, do ponto de vista de imperativos ecológicos,<sup>25</sup> de novas prioridades sociais (por exemplo, *Common cause*, de John Gardner) e novos critérios de qualidade de vida (dos quais o movimento de "indicadores sociais" é um indício).<sup>26</sup> É um sinal dos tempos que *Up the organization*, de Robert Townsend, um *best-seller* considerado seriamente tanto em círculos amadores como profissionais tenha sido apresentado pelo autor como um "manual de sobrevivência para guerrilhas organizacionais bem-sucedidas".<sup>27</sup> Em sua longa história, a organização tradicional está agora encontrando seu momento da verdade. Sua sedução está desaparecendo. O campo agora é propício à obra de Kant, à revolução copernicana. Necessitamos apenas de uma crítica radical da razão organizacional.

<sup>23</sup> Harrington, M. *The accidental century*. Baltimore, Penguin Books, 1969. p. 272.

<sup>24</sup> Ver Bennis, W. G. *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill, 1966; White, Jr., O. F. The dialectical organization: an alternative to bureaucracy. *Public Administration Review*, Jan./Feb. 1969.

<sup>25</sup> Ver Pearl, Arthur & Pearl, Stephanie, Strategies for radical social change: toward an ecological theory of values. *Social Policy*, 2(1), May/June 1971. Os autores defendem "um novo modelo de análise de custo-benefício, com referencial do mundo mais amplo, em que o planejamento deve ser redirecionado de uma sociedade orientada para o mercado para outra orientada para a qualidade de vida e o trabalho humano" (p. 35).

<sup>26</sup> Ver Gross, Bertran, ed. *Social intelligence for America's future*. Boston, Allyn Bacon, 1969; e, sobre o mesmo tema, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Mar. 1970.

<sup>27</sup> Townsend. op. cit. p. IX.

## Summary

Administrative theory can no longer legitimize the functional rationality of the organization as it largely has done. The basic problem of an earlier time was to overcome the scarcity of material goods and elementary services. In that period a great amount of toil in work settings was technically and socially necessary and even inevitable, which is not true at present. What brings about the crises in today's organizations is the fact that by design and operation they still assume that old scarcities continue to be basic, while in fact contemporary man is aware of critical scarcities belonging to another order, i.e., related to needs beyond the level of simple survival. Thus, the Social Darwinism that has traditionally validated management theory and practice has become outdated by the force of circumstances. This article is an attempt to reassess the evolution of administrative theory. It takes models of man as its point of reference (namely, the operational man, the reactive man, and the parenthetical man).

