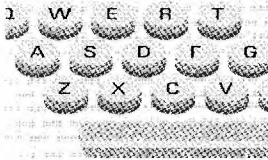


# RAE

## A EVOLUÇÃO DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL NO BRASIL (1961-93)



ARTIGO

*Especial*

\* Carlos Osmar Bertero

\*\* Tania Margarete Mezzomo Keinert

A evolução da produção brasileira em Análise Organizacional a partir dos artigos publicados pela RAE no período de 1961-93.

*The evolution of Brazilian Organizational Analysis from articles contents published by RAE between 1961-93.*

**PALAVRAS-CHAVE:**

*Análise Organizacional, teoria organizacional, variáveis organizacionais, análise de conteúdo, administração brasileira.*

**KEY WORDS:**

*Organizational Analysis, organizational theory and behaviour, Brazilian administration and management, organizational variables, content analysis.*



\* Professor e Chefe do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

\*\* Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos e Pesquisadora do Centro de Estudos de Administração Pública e Governo, ambos da EAESP/FGV.

O termo Análise Organizacional foi adotado recentemente em diversos círculos para englobar o estudo de organizações independentemente das variáveis utilizadas e da ênfase que se coloque. Desta forma, os artigos que foram considerados como objeto empírico deste trabalho<sup>1</sup> tratam de tópicos que, ao longo de aproximadamente quarenta anos, podem também ser classificados como referentes à Teoria Organizacional, à Teoria Geral da Administração e ao Comportamento Organizacional. Portanto, a expressão Análise Organizacional foi adotada por-

*A produção brasileira em Análise Organizacional é divulgadora no sentido de repetir didaticamente o que foi produzido lá fora; é também aplicada, à medida que usa conceitos modernos e retoma experiências estrangeiras procurando utilizá-las para analisar, explicar e solucionar questões administrativas brasileiras; é ainda crítica e reflexiva à medida que questiona e procura invalidar total ou parcialmente perspectivas e soluções que são produzidas noutros países.*

que, no momento, é a que nos parece designar mais adequadamente a área em questão.

A Análise Organizacional chega ao Brasil juntamente com a Administração enquanto atividade profissional e preocupação acadêmica. A profissionalização implica em escolarização,

assim, os anos 50 e 60 assistem à abertura de nossos primeiros cursos de Administração voltados à área pública e empresarial. Embora seja possível detectar vertentes não-administrativistas em Análise Organizacional, especialmente o significativo conjunto de conhecimentos designados como Sociologia Organizacional, Sociologia Industrial ou Estudos sobre Burocracia, estas só se fizeram presentes entre nós em função da Administração enquanto atividade profissionalizada e escolarizada.

Enquanto campo de conhecimento e de reflexão, a administração originou-se, como se sabe, em outras sociedades e culturas. O predomínio foi e continua sendo dos Estados Unidos, especialmente, senão quase que exclusivamente, no que tange à administração empresarial. A palavra *management*, um termo praticamente técnico, adotado quase que uni-

versalmente, é claramente uma criação norte-americana. A contribuição européia, especialmente a francesa e a inglesa (e, nos últimos quinze anos, também de outros países como Canadá, Holanda, Suécia, Itália e Alemanha), deve ser vista como bastante influenciada pela produção e pela perspectiva norte-americana, desenvolvendo-se, muitas vezes, com uma postura crítica.

A Análise Organizacional, entre nós, carrega igualmente todas essas marcas. Surgiu a partir de uma influência exclusivamente norte-americana no delineamento e estabelecimento dos currículos dos cursos de Administração, havendo, só posteriormente, treinamento de professores em universidades européias. Ainda hoje, a grande maioria dos docentes em Administração treinados no exterior obteve graus acadêmicos em universidades americanas. Por isso, a Análise Organizacional é contemporânea do longo período de hegemonia dos Estados Unidos em Administração.

A produção brasileira em Análise Organizacional é divulgadora no sentido de repetir didaticamente o que foi produzido lá fora; é também aplicada, à medida que usa conceitos modernos e retoma experiências estrangeiras procurando utilizá-las para analisar, explicar e solucionar questões administrativas brasileiras; é ainda crítica e reflexiva à medida que questiona e procura invalidar total ou parcialmente perspectivas e soluções que são produzidas noutros países.

O uso de conceitos, teorias e variáveis das Ciências Sociais pela Análise Organizacional vem sendo importante para a produção brasileira, à medida que o país tem uma tradição de Ciências Sociais que não é norte-americana e, especialmente, não é funcionalista. Embora seja possível encontrar funcionalismo entre nós, ele não surge como o paradigma teórico predominante. O período com que trabalhamos foi significativo para as Ciências Sociais como descoberta e ampla adoção do marxismo para interpretação da realidade social. Por isso, o vínculo tão importante entre Análise Organizacional e funcionalismo, característico de grande parte da produção norte-americana e também inglesa, inexistiu no Brasil.

1. Os autores agradecem a Fernando Nino Pinheiro Andrade e Luciana Massaad a importante colaboração na coleta e processamento dos dados.

Se uma primeira divisão pode ser introduzida na reação dos que se ocupam da área, ela vai gerar entusiasmo entre alguns que acreditam ter encontrado um novo instrumento a ser aplicado para explicar a realidade administrativa brasileira e também para aprimorá-la, aproximando-a dos níveis de desempenho dos países de onde as idéias são provenientes. Outra reação é a de receber a Análise Organizacional, especialmente a produzida nos Estados Unidos, com grande cautela, seja pelo enorme distanciamento cultural, econômico e administrativo que nos separa daquele país, seja pela possível "ideologização" das teorias que se acredita não separáveis da posição inquestionável de potência hegemônica dos Estados Unidos ao longo da maior parte do século XX.

#### REVISTA RAE

Os artigos constantes da *RAE* – *Revista de Administração de Empresas* – no período que vai de sua fundação, em 1961, até 1993, constituíram-se no objeto empírico do presente estudo.

Nosso objetivo foi realizar uma análise histórica, que permitisse identificar – ainda que preliminarmente – as origens e a evolução da Análise Organizacional no Brasil. Trata-se de uma análise de tendências, obviamente, não-exaustiva.

A *RAE* foi considerada representativa da produção em Análise Organizacional, não somente pelo importante papel desempenhado pelo órgão que a publica – a EAESP/FGV – na consolidação do estudo sistemático da Administração, como pela sua longevidade – a maior sem interrupções, no gênero, no Brasil.

Cabe mencionar que o corte histórico efetuado (pós-60) deve influenciar os resultados obtidos, uma vez que, nesse período, o núcleo analítico básico dos estudos organizacionais já estava consolidado (até mesmo desenvolvimentos recentes, como a Teoria de Sistemas e o Contingencialismo) havendo, inclusive, grande volume de análises críticas às teorias pioneiras (especialmente à chamada Teoria Clássica ou Administração Científica).

Neste sentido, o estudo dos primórdios da Análise Organizacional no Brasil

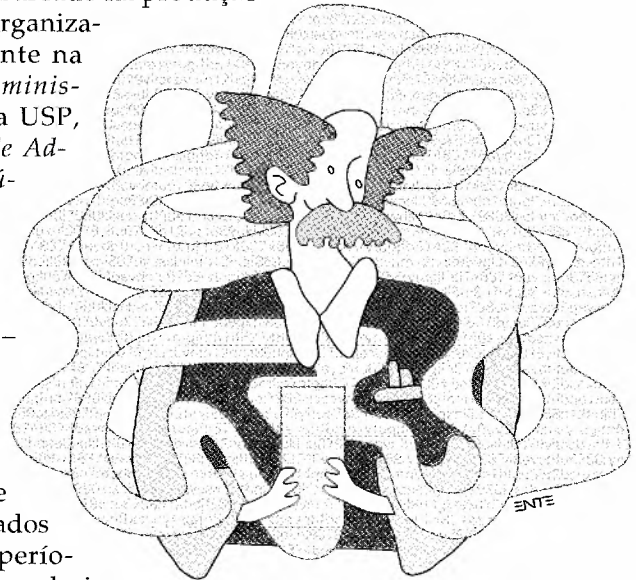
poderia ser enriquecedor, especialmente a partir dos anos 30, quando a emergência do intervencionismo estatal passa a demandar administradores profissionais. Nesse período a *Revista do Serviço Público (RSP)* constituiu-se no único periódico do gênero existente no Brasil. Embora com interrupções no período 1974–1981, a *RSP* – que existe desde 1937 – foi editada até 1989, estando em vias de ter sua publicação reiniciada neste ano, por iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Um estudo baseado na produção em Análise Organizacional constante na *Revista de Administração (RA)* da USP, e na *Revista de Administração Pública (RAP)*, da FGV, pode também ampliar o espectro de análise – o que será realizado em etapa posterior.

Do total de artigos publicados pela *RAE* no período em questão, selecionamos aqueles referentes à Análise Organizacional, no sentido anteriormente explicitado. Foram classificados, assim, 184 artigos.

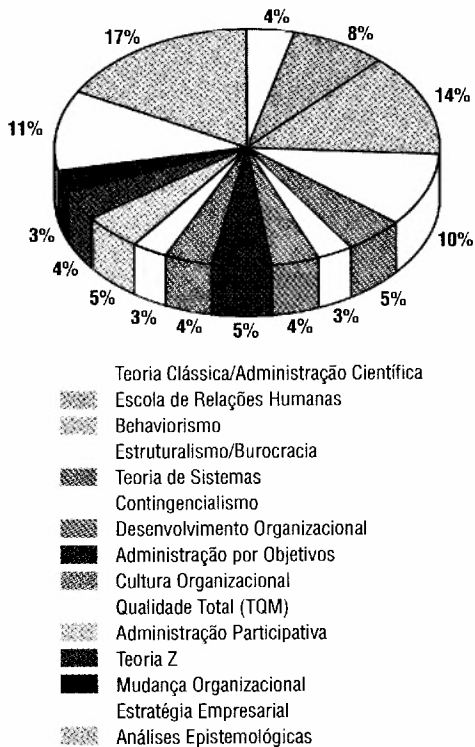
Nosso objetivo constituiu-se em efetuar uma análise de conteúdo destes artigos. Para tanto optamos por classificá-los em função de três indicadores:

a escola ou perspectiva teórica utilizada pelo autor do texto ao escrevê-lo. O autor adquire, implícita ou explicitamente, uma posição? Utiliza instrumental de análise facilmente atribuível a esta ou àquela escola? Neste item, foram consideradas ainda, além das escolas tradicionalmente conhecidas na Teoria Geral da Administração, perspectivas teóricas recentes, não-consolidadas ou emergentes, tais como o Holismo, Teoria Z, Teoria do Caos, Reengenharia, Qualidade Total etc. Nosso objetivo foi o de apreender as escolas





**Figura 1**  
**Escolas ou Perspectivas Teóricas**



ou perspectivas teóricas mais significativas para a produção brasileira expressa nos artigos publicados pela RAE;

as variáveis organizacionais analisadas nos artigos publicados pela RAE. Que “assuntos” são abordados? Qual a base empírica dos textos produzidos? Tratam-se de variáveis comportamentais ou estruturais? Relacionadas às abordagens sociológicas,

psicológicas ou políticas? Estas variáveis foram estabelecidas, inicialmente, a partir daquelas estudadas pelas escolas ou perspectivas teóricas consolidadas, reservando-se um espaço para aquelas que iriam emergindo da própria investigação. Esta classificação foi efetuada com o objetivo de verificar em que situações, “partes” da empresa ou objeto empírico a Análise Organizacional recai;

os autores referidos com maior frequência pelos que escreveram na RAE. Que referências bibliográficas são comumente utilizadas nos artigos? A que autores os escritos da RAE remetem com maior frequência? Quais os mais utilizados no Brasil? Em que períodos? Com este último item objetivou-se “fechar o cerco” e permitir que a análise de conteúdo fosse realizada.

#### Análise de conteúdo

A partir das três categorias classificadas – escolas ou posições teóricas, variá-

veis organizacionais e autores tratados e utilizados – efetuaremos a análise do conteúdo da produção constante da RAE.

#### Escolas ou perspectivas teóricas

Na figura 1, pode-se observar as escolas mais significativas identificadas ao longo do período. Praticamente nenhuma “escola” ou perspectiva teórica deixou de encontrar representação, indo desde a Administração Científica ou Teoria Clássica até os atuais modismos como TQM e Teoria Z. Todavia, a figura 2 indica que sete escolas ou perspectivas respondem pela parte maior da produção e foram predominantes.

O período analisado (1961-93) é indicativo das principais preocupações da época, especialmente as décadas de 60 e 70 quando a análise estrutural de organizações, sempre fazendo uso de variáveis derivadas do modelo americano, influenciaram a literatura.

A aplicabilidade acabou em boa parte ficando com as escolas designadas por Behaviorismo e Estratégia Empresarial. A razão não surpreende, pois embora severamente criticada em diversos círculos, especialmente pelos gestaltistas e psicólogos que se distribuem ao redor de um paradigma freudiano, o behaviorismo ainda oferece ao administrador e ao consultor que pratica a intervenção organizacional, um instrumento simples e seguro. Alterar comportamento é algo inteligível, concreto e especialmente perceptível no mundo de organizações e administradores. Mecanismos de racionalização, pulsões e motivações enfrentam maiores dificuldades num mundo sempre dominado pela mística de resultados, de preferência, rápidos.

A aplicabilidade também se manifesta na perspectiva da Estratégia Organizacional. À medida que esta é dominada por resultados, o administrador tem na estratégia um grande elemento integrador que abraça diversas variáveis ou aspectos da organização. Coisas aparentemente tão específicas e até distantes como objetivos, estrutura organizacional, diferenciação vertical, complexidade estrutural e processos organizacionais diversos encontram na estratégia importante elo interligador. Isto sem

mencionar o ambiente organizacional relevante das organizações, dimensão fundamental da estratégia.

No período, deve-se ainda destacar o local consignado a temas que giram em torno da burocracia, o que não poderia ser diferente. O tema é internacionalmente marcado pela retomada funcionalista do modelo weberiano, dos quais são exemplos trabalhos de Philip Selznick, Robert Merton e Alvin Gouldner.<sup>2</sup> Ainda temos o desenvolvimento da análise comparativa de organizações, a partir de Peter Blau nos Estados Unidos<sup>3</sup> e do Grupo de Aston na Inglaterra.<sup>4</sup> Foi um momento em que se adotou uma perspectiva claramente positivista e um modelo de ciência do tipo quantitativo como a única maneira válida de construir uma ciência das organizações. Mesmo criticando o modelo de ciência e da epistemologia positivista, não se pode deixar de registrar o que foi a derradeira tentativa de produção de uma ciência positiva das organizações.

Estas abordagens não esgotam ainda a perspectiva burocrática. O weberianismo pode ser "funcionalizado", como o foi nos trabalhos aqui referidos, e também pode ser utilizado numa perspectiva marxista ou esquerdizante. A análise organizacional que apresenta organizações enquanto reprodutoras de uma sociedade de classes, detendo-se em relações de poder enquanto dominação; ou a que enfatiza formações burocráticas enquanto geradoras de estamentos privilegiados, são claros exemplos da aplicação do marxismo ao modelo burocrático weberiano. Resta ainda uma fecunda e marcante produção brasileira, que se originou possivelmente com o trabalho de Maurício Tragtenberg, baseada no aspecto "ideológico" da administração clássica e burocrática.

Outras perspectivas como a Teoria Sistêmica, e um conjunto grande de perspectivas e nomes, alguns mais efêmeros, outros mais permanentes como APO – Administração por Objetivos –, Administração Participativa, TQM – Total Quality Management –, Mudança Organizacional e as diversas vertentes amalgamáveis sob o manto do Contingencialismo, também se fazem presentes. Não representam, todavia, o ponto forte da produ-

ção analisada. O interessante é que estas diversas abordagens são predominantemente aplicadas e voltadas à solução de problemas organizacionais, mostrando a preferência dos autores pelo teórico ao aplicado. Resta ainda considerar que muitas destas variáveis (agrupadas na figura 1) são mais recentes, ou seja, fazem-se presentes a partir da década de 80 e por isso não poderiam ainda ter acumulado o mesmo volume de artigos de Burocracia, Estruturalismo, Behaviorismo e Estratégia.

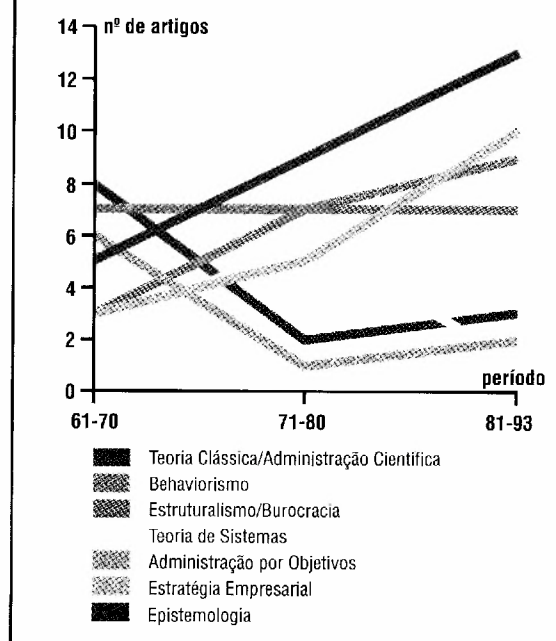
Mas a perspectiva que aparece em primeiro lugar, representando 17% da produção analisada, é a epistemológica. Entendemos por epistemologia artigos que se ocupam da Análise Organizacional a partir da Teoria do Conhecimento e da Teoria da Ciência. Esta predileção é indicativa da preferência dos próprios autores e da maneira como percebem o campo. A perspectiva epistemológica é aquela que permeia os artigos chamados críticos ou reflexivos e, entre nós, freqüentemente se considera uma postura acadêmica como sendo necessariamente reflexiva ou crítica. Pelo mesmo tipo de raciocínio, não seria considerada acadêmica uma postura aplicada ou prática perante a Análise Organizacional. Ora, o objeto de nossa análise, a RAE, foi até o momento uma revista de Administração que sempre se definiu como acadêmica, chegando até mesmo a abrigar, durante a década de 70, produção oriunda de diversas áreas de Ciências Sociais, à época mais expostas à repressão da censura. É apenas no atual momento que a direção da revista procura

2. SELZNICK, Philip. *Leadership in administration*. New York: Harper and Row, 1957; MERTON, Robert T. K. *Social theory and social structure*. New York: Free Press, 1968; GOULDNER, Alvin. *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press, 1956.

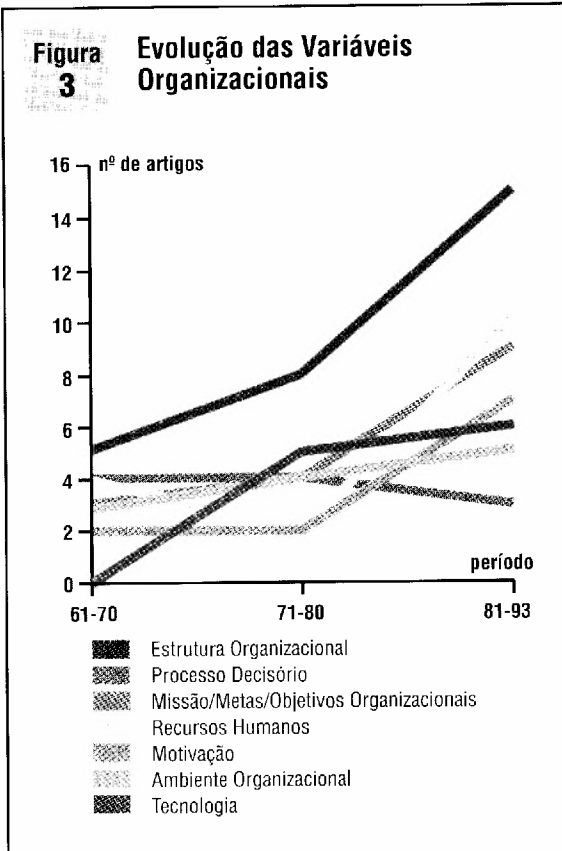
3. BLAU, Peter, SCHOENHERR, R. *The structure of organizations*. New York: Free Press, 1971; BLAU, Peter. *The organization of academic work*. New York: Wiley/Som, 1973.

4. Refere-se ao grupo que atuava junto à Unidade de Pesquisa em Administração Industrial da Universidade de Aston, em Birmingham, Grã-Bretanha, à qual estavam relacionados D. S. PUGH, D. J. HICKSON, C. R. HININGS, K. N. McDONALD, C. TURNER e T. LUPTON. Dos autores, ver A conceptual scheme for organization analysis, *Administrative science quarterly*, (ASQ), Ithaca, v. 8, n. 3, Dec. 1963 e An empirical taxonomy of structure of work organizations, *Administrative science quarterly*, Ithaca, v. 14, n. 1, 1969.

Figura 2 Evolução das Escolas ou Perspectivas Teóricas



**Figura 3** Evolução das Variáveis Organizacionais



torná-la mais legível ao público que está fora da academia e que nutre pela área organizacional uma expectativa puramente administrativista, o que equivale dizer, aplicada e prática.

A perspectiva epistemológica está longe de ser criação original dos autores brasileiros. Ela existe na produção de outros países, mas não ocupa um percentual tão grande da produção acadêmica. Um livro marcante da abordagem epistemológica como

o de Gibson Burrell e Gareth Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis*, foi publicado em 1979, fez grande sucesso e não teve, até o momento, uma segunda edição, permanecendo esgotado.<sup>5</sup>

É também indicativo da maneira como autores brasileiros “epistemologizam” a questão, a forma como enfocam abordagens recentes no mundo organizacional, como Análise Cultural de Organizações ou Simbolismo Organizacional, não se atendo necessariamente ao conteúdo específico destas abordagens, mas submetendo-as a um crivo epistemológico. Exemplos seriam ocupar-se em indagar se o simbolismo organizacional amplia efetivamente o conhecimento que podemos ter das organizações ou se a análise cultural é ou não uma forma de manipulação de símbolos com o objetivo de submeter agentes e membros da organização. Não podemos deixar de registrar a impressão de que a ênfase em epistemologia denota um certo “aristocracismo” científico que é exatamente o oposto do pragmatismo da “mão na massa” ou *hands on*.

### Variáveis organizacionais

A escolha de variáveis organizacionais, tratadas pelos autores ao longo dos 32 anos de análise da RAE, manifesta o cuidado em escolher variáveis que efetivamente foram consideradas importantes para o conhecimento das organizações pelas diversas escolas ou perspectivas teóricas. É portanto inevitável que uma abordagem organizacional usando a Sociologia acabasse por privilegiar variáveis tipicamente funcionalistas, já que este foi o paradigma sociológico predominante. Portanto, diferenciação horizontal, diferenciação vertical e complexidade são necessariamente escolhidas e não luta de classes, hegemonia e dominação. Igualmente quando se trata de processos e comportamento humano em contextos organizacionais, as variáveis vem preferencialmente do Behaviorismo e de setores da Psicologia – como social e clínica – e apenas secundariamente de outras escolas psicológicas, da Psicologia experimental ou diferencial.

As sete variáveis mais tratadas são encontradas separadas das demais de menor frequência de tratamento na figura 3. São elas, em ordem decrescente: estrutura organizacional, processo decisório, objetivos/metas/missão, recursos humanos, motivação, ambiente organizacional e tecnologia.

O conjunto de variáveis mais abordadas é indicativo de que a Análise Organizacional utilizou variáveis de duas disciplinas, a Sociologia e a Psicologia, e também da “perspectiva” estratégica das organizações. Estrutura organizacional é uma dimensão típica e fundamental de uma perspectiva que utiliza tanto variáveis weberianas como do funcionalismo. Tecnologia é também uma variável que pode ser vista como tendo sido incorporada em explicações de estrutura organizacional, embora em si mesma possa indicar presença do Contingencialismo. Motivação e recursos humanos constituem a presença de variáveis e tópicos que têm origem na Psicologia. A designação RII inclui também artigos que lidam com questões de liderança, pequeno grupo e dinâmica grupal, tópicos típicos da Psicologia Social.

Missão, metas e objetivos organizacionais são considerados típicos da perspec-

5. BURRELL, G., MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann Educational Books, 1979.



tiva estratégica e o mesmo também pode ser dito da variável ambiente organizacional. Embora esta variável também possa ser indicativa de uma abordagem de sistemas abertos, a perspectiva estratégica tem na interação entre a organização e o seu meio ambiente o seu ponto principal, à medida que a estratégia organizacional pode ser entendida como a viabilização de uma determinada organização em seu meio ambiente, pela escolha de objetivos ou metas.

E temos a variável processo decisório que engloba diversas variáveis e disciplinas. O processo decisório pode ser tratado com ênfase em variáveis de Sociologia Política ou de Ciência Política, como o poder e seu exercício. Pode ser visto como processo interativo que envolve conflito, cooperação e negociação. Pode ser visto ainda de uma perspectiva quantificada e matematizada (é o caso das *decision sciences*), onde o que serve de fundamento é o conceito econômico de otimização ou maximização. Embora todas essas considerações sejam cabíveis, quando se trata de processo decisório em Análise Organizacional para uma boa parte do período estudado, o que se deve considerar é a presença da chamada "escola do processo decisório", que teve sua base no Carnegie Mellon Institute e que corporifica a contribuição de Herbert Simon à Análise das Organizações. A abordagem que Simon faz do processo decisório é interdisciplinar à medida que lida com variáveis psicológicas, econômicas e matemáticas. Mas o que deu originalidade e identidade à teoria do processo decisório em Simon foi o seu conceito de "racionalidade limitada" (*bounded rationality*), pelo qual se afastam as possibilidades de otimização, que seria o domínio da racionalidade ilimitada e se adota o modelo *satisficing*, ou seja, da melhor decisão possível, dadas todas as limitações cognitivas que atingem as decisões.<sup>6</sup>

O fato de comentarmos mais detidamente as sete variáveis principais não significa que tenham sido as únicas abordadas ou utilizadas pelos autores. A figura 4 contém uma lista bem mais extensa das variáveis e indica que os autores se inteiraram de praticamente todos os caminhos e desenvolvimentos da Análi-

se Organizacional ao longo do período estudado.

#### Autores referidos

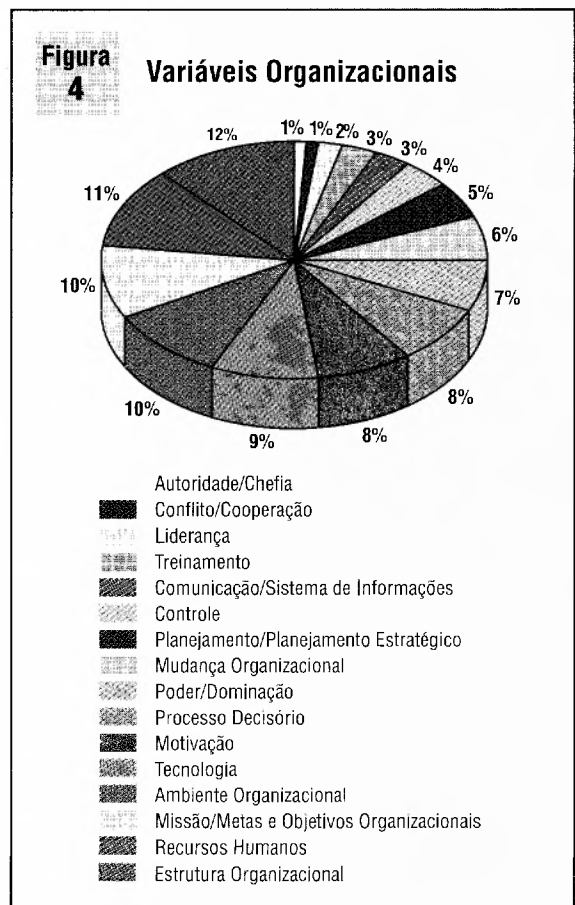
Os autores mais frequentemente referidos e utilizados pelos que redigiram os artigos utilizados neste trabalho são os que efetivamente tiveram presença marcante na Análise Organizacional durante os anos 60 e 70. A figura 5 contém uma listagem e representação gráfica mais ampla, enquanto a figura 6 contém os sete autores mais frequentes. É fácil hoje identificar as razões de algumas presenças. A da dupla Katz e Kahn é devida exclusivamente ao seu texto *The Social Psychology of Organizations*, publicado em 1965 e traduzido para o português no início dos anos 70.<sup>7</sup> Tal foi a popularidade do livro entre nós que chegou a ser editado pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura – através de um programa então existente de livros didáticos para o terceiro grau. O livro chegou a ser considerado o texto fundamental sobre a abordagem sistêmica de organizações e sua rápida difusão o tornou leitura e referência obrigatórias a todos que atuavam na área.

A presença de Peter Blau não se deu pelas suas melhores obras, o que é lastimável. Não foram os trabalhos de Blau sobre Análise Organizacional Comparada (*The structure of organizations, The organization of academic work*) que marcaram sua presença entre os autores referidos, mas um texto introdutório, realizado em parceria com W. Richard Scott e intitulado *Formal organizations*.<sup>8</sup> O

6. SIMON, Herbert. *Administrative behavior*. New York: Mac Millan, 1947; \_\_\_\_\_. *The new science management decision*. New York: Harper, 1960.

7. KATZ, D., KAHN, P. L. *The social psychology of organizations*. New York: John W. Cey, 1965.

8. BLAU, P., SCOTT, W. R. *Formal organizations*, San Francisco: Chaudler, 1962.



livro foi publicado no início dos anos 60 e traduzido para o português pouco depois, tendo se tornado muito difundido como uma introdução à Análise Organizacional numa perspectiva funcionalista e comparativa.

A lista inclui dois “sobreviventes”: Chris Argyris e Peter Drucker, que já estavam presentes nos anos 60 e 70, continuam escrevendo e influenciando a Análise Organizacional nos anos 90. Ambos são exemplos de longevidade aliada à capacidade de se manterem atuantes num campo tão sujeito a modismos, onde autores e idéias são frequentemente entronizados para rapidamente serem esquecidos. Para que pudessem ser sobreviventes, Argyris e Drucker se ocuparam de coisas diferentes em períodos diversos. O Peter Drucker dos anos 60 e 70 se popularizou e adquiriu influência através de seu famoso e muito difundido *The practice of management*, publicado no final da década de 50 e o seu famoso *An introductory view of management*, publicado em meados dos anos 70. Estes dois textos eram do tipo abrangente e generalista, o que fez de Drucker quase o protótipo do guru da Teoria Geral da Administração. Os seus textos dos anos 80 e os dois últimos, nesta década, já se dirigem a tópicos diferentes, mantendo um estilo ensaístico ou de coletânea de pequenos artigos. Entre eles estão *Innovation and entrepreneurship*, *Managing for the future* e *The post capitalist society*.<sup>9</sup>

Chris Argyris iniciou sua carreira ocupando-se de uma interface nevrálgica e sempre fecunda, tanto para o pesquisador como para o executivo e consultor. Trata-se das relações entre indivíduo e organização. A exploração deste tópico norteou a produção intelectual do autor durante os anos 60 e parte dos anos 70. Foi o período em que se fez mais presente também no material publicado na RAE. Argyris é utilizado especialmente para realçar uma organização virtualmente opressiva, castradora e asfixiante, e indivíduos em graus diversos de desvalimento e indefensabilidade. As formas individuais de reação à ameaça organizacional, que podem ir da indiferença à adesão compulsiva, abrem caminho para a motivação, o envolvimento e novos estilos de gestão. Argyris foi, desde o

início, um autor interessante e estimulante que motivou tanto autores voltados a conflitos entre dimensões individuais e organizacionais, como profissionais de recursos humanos.<sup>10</sup>

O Argyris das décadas de 80 e 90, sem perder a coerência com o que fez anteriormente, passa a tratar de mudança organizacional e individual. São estas duas preocupações que continuam respondendo pela atualidade de Argyris no momento, e que o tornam interessante, não só no mundo da mudança organizacional, do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, como igualmente atuante na área educacional.

Retomando os autores contidos na figura 5, podemos agrupar alguns como Paul Lawrence e Jay Lorsch, Joan Woodward, Tom Burns e G. M. Stalker, à conta da abordagem contingencial. Os primeiros foram Tom Burns e G. M. Stalker, com o seu *The management of innovation*, entre nós mais citado que lido, mas que foi a largada para a “perspectiva” contingencial.<sup>11</sup> O trabalho de P. Lawrence e J. Lorsch, *Organizational environment – the management of integration and differentiation*,<sup>12</sup> e a monografia de J. Woodward, *Industrial organization*, tiveram impacto decisivo nos anos 70.<sup>13</sup>

A presença de Douglas McGregor é devida exclusivamente às suas famosas Teoria X e Teoria Y, apresentadas no *The human side of enterprise*, uma colocação que é um pouco tardia da Escola das Relações Humanas, porém precursora dos estilos participativos de gestão.<sup>14</sup>

Os nomes de A. Etzioni e J. D. Thompson podem ser remetidos ao estruturalismo, através de dois textos: *A comparative analysis of complex organizations* e *Organizations in action*, respectivamente.<sup>15</sup> Ambos tiveram seu momento e seu espaço de influência, particularmente nos anos 70. Foram presenças e perspectivas que praticamente desapareceram ao longo dos anos 80.

A grande evidência presente na produção brasileira, acumulada ao longo de mais de trinta anos, é que continuamos consumidores, repetidores e divulgadores de idéias produzidas alhu-

9. DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper and Row, 1954, traduzido para o português como *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981; — *An introductory view of management*, 1973, traduzido para o português como *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira, 1984; — *Innovation and entrepreneurship*, 1985, traduzido para o português como *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987; — *Managing for the future*. New York: Truman Talley Books-Dutton, 1992; — *The post capitalist society*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

10. ARGYRIS, Chris. *Personality and organization*. New York: Harper and Row, 1957; *Integrating the individual and the organization*, New York: John Wiley, 1964; — *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading: MA: Addison-Wesley, 1978; — *Overcoming organizational defenses*, Allyn and Bacon, 1990; traduzido para o português como *Enfrentando defesas empresariais: facilitando a aprendizagem organizacional*, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

11. BURNS, T., STALKER, G. M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock, 1961.

12. LAWRENCE, P., LORSCH, J. *Organizational environment*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

13. WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.

14. MCGREGOR, D. *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw Hill, 1966.

15. ETZIONI, A. *A comparative analysis of complex organizational*. New York: Free Press, 1961; THOMPSON, J. D. *Organizations in action*, New York: McGraw Hill, 1967.



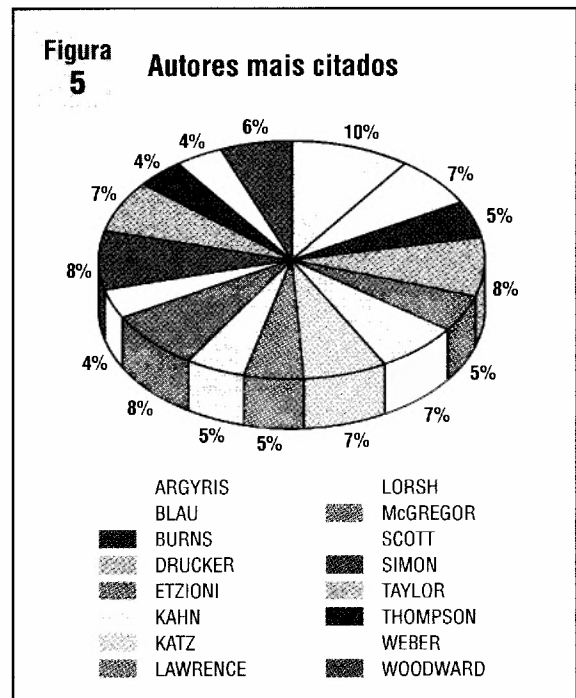
res; no caso, com predominância da produção norte-americana. Acreditamos que não se trata de característica exclusiva da produção brasileira. Pode-se sugerir que, se investigação semelhante fosse conduzida sobre a produção de países europeus como França, Itália, Alemanha e Áustria, provavelmente se encontraria o mesmo forte impacto da produção norte-americana. Os assuntos tratados também indicam que os estudos brasileiros seguem a tendência do momento nos países onde as idéias se originam, o que acarreta também a presença dos diversos modismos que se sucedem na produção da área.

A produção é predominantemente acadêmica, tanto na temática, como no estilo e na abordagem. Não poderia ser diferente, já que a *RAE* é um periódico acadêmico. Se olharmos para periódicos claramente profissionais e dirigidos a um público de Administração que não é acadêmico, como é o caso da revista quinzenal *Exame*, constataremos que matérias de Análise Organizacional são muito raras e, quando inseridas, o são de forma *light* e sempre vinculada a problemas da prática administrativa. O fato de a Análise Organizacional ter chegado ao país juntamente com o ensino escolarizado de Administração e o seu caráter de busca de um espaço científico para a reflexão, sobre a prática administrativa, explicam a predominância de um tom acadêmico. A decorrência é que a parte da produção brasileira voltada e envolvida com aplicabilidade é reduzida. Pode-se mesmo afirmar que a maioria dos autores têm por Administração um interesse que exclui a gestão, centrando-se em reflexão, crítica e elaboração teórica.

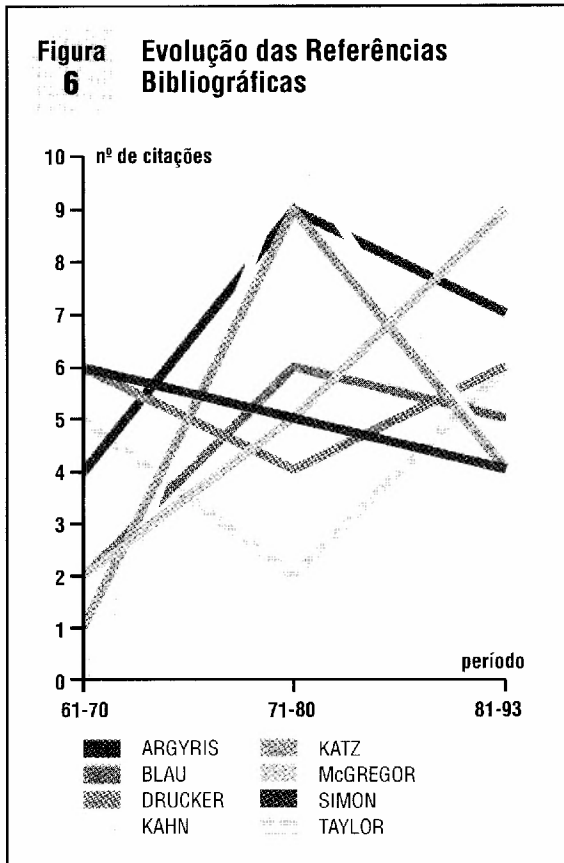
A produção nacional é de reduzida originalidade, o que é perceptível pelos autores mais freqüentemente referidos, quase todos norte-americanos e pelas variáveis versadas no material produzido, também integrantes de escolas ou conjuntos teóricos desenvolvidos fora do país. Esta não é característica exclusiva da Análise Organiza-

cional, pois o mesmo poderia ser dito de praticamente todas as áreas de conhecimento. Nas Ciências Sociais e também nas geociências, exatas e biológicas, a mesma tendência é encontrada. Tal se deve à própria maneira como a ciência é produzida e à enorme concentração da capacidade científica em

número reduzido de países. Atualmente o eixo Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão respondem por cerca de 90% da produção científica mundial. Neste modo de organização do mundo e da produção científica os países que constituem o eixo referido são estabelecedores de paradigmas que os demais centros e autores, localizados fora do eixo, tendem a adotar e seguir. A questão é que sendo o conhecimento científico, em princípio e sem aprofundar aqui discussão de problema tão complexo, dotado de universalidade, a sua validade permitiria sua utilização para conhecer, analisar e gerar aplicações em todas as latitudes e não apenas no eixo em que são produzidas. A afirmação da universalidade é aceita em geociências, exatas e biológicas. Mas quando chegamos às ciências humanas e sociais levanta-se a questão do relativismo cultural e temporal. E a área de Análise Organizacional recebe também este tipo de advertência por parte de alguns autores. São as sempre ouvidas cautelas contra o que vem da Europa e da América do Norte em nome da especificidade brasileira e de que, portanto, é necessária uma Teoria Administrativa Brasileira. Esta posição foi entre nós primeira e claramente de-



**Figura 6** Evolução das Referências Bibliográficas



fendida por Guerreiro Ramos, mas nunca deixou de encontrar simpatizantes que continuam insistindo na proposta. Parece-nos que pouco se avançou além daquilo que o velho mestre propôs e, portanto, não podemos dizer que logramos produzir uma Análise Organizacional Alternativa à que nos veio da América do Norte e da Europa, mas continuamos a criticar a adequação

das teorias produzidas no eixo central à nossa realidade. A maioria dos autores, que certamente não advogam a produção de uma Análise Organizacional especificamente brasileira, usando tranqüilamente idéias e variáveis produzidas alhures, também não tem utilizado estas mesmas variáveis para aprofundar o conhecimento organizacional, fazendo uso de organizações brasileiras. É uma literatura raramente apoiada em pesquisa empírica, que divulga, elabora e critica em torno dos paradigmas gerados no exterior. O quadro talvez se altere se considerarmos a produção que vem se acumulando em alguns fóruns, como nos Encontros Anuais da ANPAD (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração), que nos parece representativa e expressiva de um universo mais amplo de estudiosos de Análise Organizacional. Clóvis Machado da Silva e outros, por exemplo, procuram analisar a Teoria Organizacional de uma perspectiva crítica, desafiando o desenvolvimento de uma análise mais

voltada, metodológica e empiricamente, às organizações brasileiras.<sup>16</sup>

Considerando-se o impacto que o marxismo teve sobre as ciências sociais brasileiras durante os anos 60 e 70, chegando a ser quase que exclusivo, especialmente na versão paramarxista latino-americana da Teoria da Dependência, é digna de menção a ausência de artigos em Análise Organizacional que adotassem uma posição marxista ou "radical" no sentido anglo-saxônico do termo. Embora a Administração seja classificada como ciência social aplicada, os administradores não parecem ter sido tão sensíveis ao paradigma marxista predominante. Também não se encontra produção que seja do paradigma interpretacionista durante os anos 60 e 70 e mesmo durante quase toda a década de 80; começando a surgir apenas recentemente. É inegavelmente mais uma comprovação do domínio do funcionalismo e também de alguma defasagem entre o surgimento da literatura interpretacionista, especialmente na Europa, e sua divulgação entre nós.

A última observação diz respeito aos termos que emergiram ao longo dos anos 80 e que incluem tópicos predominantemente acadêmicos como gênero, simbolismo e cultura organizacional, e outros mais voltados à aplicabilidade como Reengenharia, Qualidade de Vida no Trabalho, *Downsizing* e *Organizational Flattening*. Eles já vão sendo encontrados na produção do final da década passada e nos três últimos anos analisados. A manutenção das tendências anteriores de pouca originalidade e de retomada de variáveis que são originárias dos Estados Unidos e da Europa levariam a que se previsse uma ênfase maior na aplicabilidade e no declínio de artigos puramente reflexivos, particularmente dos que foram colocados sob a variável epistemológica. Se não houver redução destes, pelo menos se pode esperar um aumento de temas vinculados à aplicabilidade, à medida que a Análise Organizacional, a partir da década passada, passou a conferir maior espaço a uma perspectiva gerencialista. —

16. MACHADO, C., CARNEIRO DA CUNHA, V., AMBONI, M. *Organizações: O Estado da Arte da Produção Acadêmica no Brasil*, Anais da ANPAD. Belo Horizonte, 1990.