

Sérgio Alves de Sousa

Professor Assistente  
da COPPEAD/UFRJ

## TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E ATRIBUTOS ADMINISTRATIVOS

---

### INTRODUÇÃO

---

Na grande maioria dos casos, a eficiência e a eficácia da ação administrativa estão intimamente relacionadas, por um lado, com as características da personalidade e natureza das habilitações do administrador que a deflagra e, por outro, com as peculiaridades da organização (em um dado meio ambiente) que origina e onde se verifica aquela ação, e na qual aqueles atributos se manifestam.

Um excelente desempenho de um determinado administrador profes-

sional em uma certa organização não o qualifica, necessariamente, a obter "performance" igualmente satisfatória em uma outra organização. Tampouco a tese de que um dado tipo de organização, com base em suas características percebidas, requer e imprescinde de um "perfil específico" de administrador eficiente, parece não resistir a uma investigação mais profunda.

Uma rígida padronização do papel do administrador para uma determinada organização, afora a sua natureza essencialmente restritiva ao recrutamento e obtenção de indivíduos inovadores, desencoraja o aparecimento, dentro da organização, de uma postura profissional in-

quieta e questionadora dos valores organizacionais e gerenciais sacramentados pela estrutura de dominação administrativa existente. Modernamente, está sacramentada ser a filosofia gerencial que propugna por sistemas organizacionais e práticas administrativas-gerenciais capazes de favorecer à implementação de estruturas flexíveis e adaptativas que impeçam a manutenção do "status quo" organizacional e propiciem campo de ação, ao exercício criativo da atividade administrativa, adequado à dinâmica interna e externa às organizações complexas, especialmente em países como o Brasil.

10

Para o desenvolvimento dessas idéias serão apresentadas algumas classificações ou tipologias organizacionais, como base para considerações exploratórias, do que poderia vir a ser, na realidade, o administrador "ideal".

---

## TIPOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

---

A classificação de um fenômeno, muitas vezes, precede ao seu estudo propriamente dito. No caso da pesquisa organizacional, a essência do esforço para a classificação das organizações, reside na necessidade de serem determinadas variáveis críticas que permitam ordenar a investigação dessas complexas entidades. Pelo alto grau de complexidade que as organizações encerram, todavia,

os esquemas tipológicos sugeridos não são de todo satisfatório, na medida em que não compreendem todo o spectrum de ações de interações que se verificam intra e inter-organizações, e entre essas e o meio ambiente do qual fazem parte. O conhecimento de tipologias organizacionais, no entanto, faculta ao estudioso importantes instrumentos de análise das organizações, assim como propicia elementos norteadores do processo de adequação da pessoa e da função administrativo-gerencial a uma dada organização.

### 1. Katz e Kahn (1974)

Para esse dois autores, as organizações se enquadram em quatro amplas classes, embora se distingam subtipos. Tendo em vista a atividade em que a organização se acha empenhada como um subsistema de um todo maior, que é a sociedade (função genotípica), propuseram a classificação abaixo:

a) Organizações Produtivas ou Econômicas — dedicam-se à criação de riqueza, à manufatura de bens e à prestação de serviços para o público em geral. Elas podem ser subdivididas segundo atividades primárias (lavoura, mineração), secundárias (manufatura e processamento) e terciárias (serviços, comunicação). Essas organizações geram produtos e serviços que satisfazem às necessidades básicas da população e contribuem para a manutenção da ordem coletiva por meio de recompensas indutoras.

b) Organizações de Manutenção — dedicam-se à socialização e à habilitação das pessoas para seus papéis em outras organizações, como também na sociedade. A escola e a igreja seriam exemplos de entidades de manutenção e restauração da ordem social.

c) Organizações Adaptativas — dedicam-se à criação, desenvolvimento e transmissão de conhecimentos, que geram informações que respondem a questões ou problemas existentes na sociedade. As universidades e instituições de pesquisa, por exemplo, teriam essa função adaptativa.

d) Organizações Políticas e Administrativas — dedicam-se à adjudicação, coordenação e controle de recursos, pessoas e subsistemas. O Estado representaria o mais abrangente exemplo, secundado por sindicatos, entidades governamentais, partidos políticos.

Assim como consideram as organizações sob o ponto de vista da transformação ou trabalho que é realizado em relação à sua contribuição à estrutura social circunjacente (características de primeira ordem), os autores também se valem do que denominam de fatores ou características de segunda ordem, para uma descrição mais precisa das organizações, nas quais são enroladas as estruturas específicas, suas relações internas e suas transações com o meio ambiente. Para tal, discutem a natureza do processamento

organizacional — transformação de objetivos e/ou modelagem das pessoas; os processos para assegurar a manutenção de insumo-humano — compensações expressivas e/ou instrumentais; a natureza da estrutura burocrática — permeabilidade organizacional e configuração estrutural; e o tipo de equilíbrio — forma de utilização de energia e recursos disponíveis.

Sem dúvida, as relações entre a sociedade como um todo e as organizações são de enorme importância, porém os critérios extraídos daí por Katz e Kahn para classificá-las apresentam dificuldades, quando, por exemplo, se deseja distinguir a que classe pertencem instituições militares e certas entidades estatais nas sociedades em processo de transformação, como no caso brasileiro (Pugh e Hickson, 1968).

## 2. Etzioni (1974 a,b)

Antes de estabelecer a sua tipologia organizacional, Etzioni elabora o conceito de consentimento — o equivalente da ordem social na organização —, descrevendo-o como “uma relação que consiste no poder coercivo, remunerativo e normativo) empregado pelos superiores para controlar os subordinados (aspecto estrutural) e a orientação destes em relação àquele poder (aspecto motivacional)”.

A tipologia proposta por Etzioni se vale de três grupos principais para classificar as organizações:

a) Organizações Coercivas — entidades onde o exercício do poder (coercivo) é feito principalmente através de sanções físicas, resultando numa participação de natureza alienatória por parte dos membros inferiores. Esse tipo de organização se caracteriza pela existência do consentimento predominantemente coercivo. Prisões, campos de concentração e de prisioneiros de guerra, hospitais de doenças mentais, entre outros exemplos, pertenciam a esse grupo.

b) Organizações Utilitárias — instituições que se caracterizam pela utilização do poder remunerativo (sanções materiais) e participação calculista, resultando em um consentimento predominantemente utilitário. Alguns exemplos seriam os bancos, órgãos governamentais, fábricas.

c) Organizações Normativas — entidades que se caracterizam pela existência do consentimento predominantemente normativo, por conta de uma participação moral como resposta ao poder normativo vigente. Exemplos deste tipo seriam organizações religiosas, universidades, partidos políticos.

Coexistindo com os três grupos principais, são também consideradas as organizações com estrutura dualística: Organizações Normativo-coercivas (unidades de combate); Organizações Utilitário-normativas (sindicatos); Organizações Utilitário-coercivas (indústrias tradicionais: empresas com alta densidade de

mão-de-obra não especializada).

### 3. Blau e Scott (1970)

Uma outra classificação das organizações freqüentemente utilizada baseia-se nos "principais beneficiários". Utilizando esse critério, Blau e Scott identificaram quatro tipos de organizações:

a) Associações de Benefícios Mútuos, cujo principal beneficiário é o quadro social. Exemplo desse tipo de organização seriam clubes sociais em geral, entidades de representação classista e profissional.

b) Firmas Comerciais, nas quais o principal beneficiário é o proprietário. Nessa categoria poderia ser inserida a maior parte das organizações existentes nas sociedades capitalistas, onde a propriedade privada constitui essência do sistema produtivo. Seriam exemplos aquelas organizações nas quais se identifique um indivíduo, família ou grupo que detenha o seu controle real e o utilize em benefício próprio.

c) Organizações de Serviços, onde o principal beneficiário é o grupo de clientes. Para exemplificar esse tipo de organização, poder-se-ia considerar as empresas de consultoria, na medida em que o cliente determina, de maneira relativamente imprevisível, o que dela deseja em termos de serviços.

d) Organizações de Bem-Estar Público, nas quais o principal bene-

ficiário é toda a comunidade. Ilustram esse tipo as organizações, cujo resultado dos seus trabalhos podem ser indiscriminadamente usufruídos pelo grande público, transporte, saneamento, saúde, que são em sua grande maioria, de responsabilidade do Estado.

Cabe ressaltar que esses autores prevêem a possibilidade de transferência de um beneficiário principal de uma categoria para outra, como no caso de uma organização de serviços vir a tornar-se de tal forma indispensável ao cliente, que este passa a compartilhar o poder de controlar suas atividades, ou nas situações externas de ameaças provenientes do ambiente, que leve a um processo de cooptação, fusão ou incorporação entre organizações de diferentes tipos.

#### 4. Hass, Hall e Johnson (1966)

Esse grupo de estudiosos desenvolveu um sistema classificatório através de uma taxonomia derivada empiricamente. Estudando 75 organizações diversas, identificaram 99 variáveis organizacionais. Com o auxílio de um computador, essas organizações foram agrupadas em 10 classes, conforme atributos organizacionais em comum. Ocorreram casos em que um mesmo "tipo" de organização pertencia tanto a uma classe como a outra.

Esta pesquisa empírica, embora tenha a sua generalização prejudicada devido ao reduzido tamanho

da amostra utilizada, permitiu aos seus autores identificar limitações e falhas nas tipologias organizacionais propostas nos trabalhos teóricos de Etzioni (1974 a,b) e de Blau/Scott (1970).

Para tal, foi analisado entre outros, o caso das escolas públicas, que são classificadas por Etzioni como organizações com controles normativos, com a coerção como fonte secundária de consentimento. Como resultado, foi encontrada grande variedade de envolvimento por parte dos membros da organização, sendo também verificada diversidade no que diz respeito à forma pela qual o controle era exercido.

No mesmo exemplo (escolas públicas), se observado pela ótica da tipologia de Blau e Scott, o principal beneficiário é o estudante. Todavia, não seria igualmente verdadeiro afirmar que a sociedade como um todo é o principal beneficiário do desempenho dessas organizações de serviços?

#### 5. Woodward (1965)

Uma pesquisa empírica, que redundou em um esquema classificatório-descritivo de organizações industriais, tendo por características básicas a tecnologia (conceito de difícil operacionalização) e sistema de controle, foi relatada por Woodward (1965), cuja obra foi objeto de penetrantes comentários críticos por parte de alguns especialistas brasileiros (Lobos, 1976; Mindlin, 1976; Motta, 1976).

A coleta de dados foi feita junto a organizações industriais na região sudeste da Inglaterra, na década de cinqüenta. A amostra abrangeu cerca de 90% das empresas da região. As empresas pesquisadas possuíam um número de empregados superior a cem. O grupo de firmas estudadas, que compreendia tanto filiais como matrizes, possuíam metas de produção diversas em termos quantitativos e qualitativos, e tinham idades diferentes.

A maioria dos aspectos organizacionais examinados apresentou muitas discrepâncias, que não podiam ser explicadas em termos de idade ou tamanho das organizações. A origem das diferenças estruturais e gerenciais encontradas teve a sua discussão orientada em função das variáveis: tecnologia e sistema de controle predominante.

De acordo com a natureza de três modalidades de sistemas produtivos, as organizações estudadas foram consideradas como pertencentes a três grandes grupos e, para cada um deles, foi relacionada uma série de características comuns àquelas indústrias de maior sucesso. O quadro apresentado a seguir ilustra resumidamente a classificação decorrente da pesquisa de Woodward e reflete algumas semelhanças e diferenças existentes entre as diversas características organizacionais comentadas, notadamente quanto ao sistema de controle correspondente.

Não obstante a contribuição que a

pesquisa de Woodward deu ao estudo das organizações industriais, especialmente pelo destaque dado à variável tecnologia, ela também não está imune a críticas desfavoráveis. Essas se evidenciam, por exemplo, quando se constata a existência de muitas indústrias que, apresentando sistemas produtivos mistos, não podem ser enquadradas em nenhuma das três classes sugeridas. Por outro lado, embora a tecnologia afete a organização administrativa e a organização formal, a recíproca também poderia ser igualmente considerada, notadamente quando se incorporam ao estudo de fatores ambientais e culturais exógenos à organização.

## 6. Pugh, Hickson e Hinnings

Outra pesquisa de grande importância foi a realizada na Inglaterra (Birmingham), por Pugh, Hickson e Hinnings (1968). Ao final da investigação de 52 organizações, onde 38 eram filiais, foram identificados sete tipos de estrutura organizacional (variações burocráticas), através de um enfoque tridimensional, onde foram consideradas três dimensões básicas — concentração de autoridade, estruturação de atividades e natureza de controle — e tendo por alvo a concepção organizacional weberiana. Abaixo estão descritos os tipos organizacionais encontrados:

a) Burocracia Plena: alta estruturação de atividades; alta concentração da autoridade; baixa integração do fluxo de trabalho, em ter-

Sistema de Produção Característica Organizacional	Sistema de Produção Unitário ou de Pequenos Lotes	Sistema de Produção em Massa ou de Grandes Lotes	Sistema de Produção por Processo (intermitente e de fluxo contínuo)
<b>Sistemas de controle</b>	Devido à relativa imprevisibilidade do processo produtivo, o controle é bastante flexível e pessoal.	Devido às incertezas das operações, em termos de capacidade produtiva e de mudanças nas tarefas, o controle é menos flexível e pessoal que o anterior.	Devido à imprevisibilidade das operações de fabricação, é maior a possibilidade de um controle fragmentado e impessoal.
<b>Números de níveis de autoridade/Hierarquia</b>	Estrutura hierárquica muito achatada e com linhas de autoridade curtas. Sem rigidez departamental.	Estrutura hierárquica menos achatada que a anterior; características burocráticas tradicionais.	Hierarquias alongadas e de base estreita; uso da administração por comitês, maior do que da autoridade de linha.
<b>Supervisão</b>	Trabalhadores em sua maior parte qualificados e sob uma supervisão mais direta e pessoal.	Grande número de trabalhadores semi-qualificados, sob supervisão em moldes amplos e com atenção especial às relações humanas.	Grupos de trabalhadores qualificados, que mantêm um estreito relacionamento pessoal com a supervisão.
<b>Comunicação/Definição de deveres</b>	Muito pouca utilização de comunicações escritas; definição de deveres muito flexível.	Intensa utilização de comunicações escritas; clara definição de deveres.	Pouca utilização de comunicações escritas; definição de deveres um tanto abrangente.
<b>Status funcional</b>	Pesquisa e desenvolvimento apresentam-se como as funções mais relevantes.	Maior atenção é dada à função produção.	Marketing é a atividade administrativa mais cuidada.

\* Ao elaborarmos este quadro esquemático, mencionamos exclusivamente sintetizar algumas das muitas conclusões da citada pesquisa, a guisa de ilustração e restritas aos objetivos do presente artigo.

mos de tecnologia adotada; alta padronização nos procedimentos de seleção e promoção; alta formalização na definição de papéis. Exemplo encontrado: uma organização do governo de atuação nacional.

b) Burocracia Plena Nascente: características análogas às anteriores, porém em menor evidência. Exemplos encontrados: fábrica de papel, organização do governo de atuação local.

c) Burocracia de Fluxo de Trabalho: alta estruturação de atividades; baixa concentração de autoridade; reduzido controle de linha no fluxo de trabalho. Exemplos encontrados: as empresas de maior porte da amostra estudada.

16

d) Burocracia de Pessoal (características opostas às da anterior): baixa estruturação de atividades; alta concentração de autoridade; alto controle de linha no fluxo de trabalho. Exemplos encontrados: predominaram órgãos governamentais diversos.

e) Burocracia Nascente de Fluxo de Trabalho: características análogas às da Burocracia de Fluxo de Trabalho, porém em menor evidência. Exemplos encontrados: empresas diversas, relativamente grandes (porte médio-grande).

f) Pré-Burocracias de Fluxo de Trabalho: baixa estruturação de atividades; baixa concentração de autoridade (funcional); baixo controle de linha no fluxo de trabalho.

Exemplos encontrados: as empresas de menor porte da amostra.

g) Organizações Implicitamente Estruturadas: baixa estruturação de atividades; alta concentração de autoridade (acentuada centralização); alto controle de linha no fluxo de trabalho. Exemplos encontrados: companhia de seguros, fábrica de brinquedos, empresa de construção, loja de departamentos.

## 7. Outras Tipologias

Com o mesmo objetivo de agrupar as organizações, de conformidade com certas características, para permitir o seu melhor estudo, muitos outros autores utilizaram diversos esquemas tipológicos, a maioria de validade restrita. Assim, a título de ilustração, poder-se-ia ainda citar critérios de classificação que se valem da origem da propriedade; que utilizam a variável tamanho; que se valem das "metas organizacionais"; que observam a forma de aceitação de membros; que ressaltam o objeto com que trabalha o quadro técnico; que atentam sobre a forma de conseguir os objetivos dados; ou que focalizam a natureza tecnológica da tarefa executada.

## 8. Alguns Comentários

Aqui não cabe um juízo sobre qual das tipologias apresentadas seria a que melhor acolhe o universo organizacional, uma vez que a pergunta fundamental, e até o momento sem resposta conclusiva, repousa

sobre a questão da escolha do critério: qual o critério que deveria ser eleito como base para um estudo tipológico definitivo?

Ao situarmos a problemática da escolha de critério, retomamos a essência da pesquisa e análise das organizações: como delimitar e explicitar as organizações como objeto de estudo, sem que se venha a deixar de lado importantes variáveis que concorrem para a sua autêntica caracterização? A inexistência de uma resposta satisfatória a essa indagação leva respeitáveis estudiosos da área, no seu processo de busca, a estudos cujas abordagens, em sua maioria, têm um nível de abrangência inversamente proporcional ao grau de profundidade analítica. Os resultados de tais pesquisas são excepcionalmente válidos e consistentes, enquanto vistos por uma ótica particular e específica, onde segmentos do composto organizacional são investigados à luz de uma determinada escala de valor.

Ocorre que dimensões de análise global e integrada, como estrutura, processo, tecnologia, ambiente, possuem concepções fluídas ainda não sujeitas a uma adequada operacionalização, o que impede uma correta apreensão de como, por que, quando e sob que contingências elas interagem, seja do ponto de vista endógeno ou exógeno às organizações. Em outras palavras: esse complexo relacionamento é percebido e muitas vezes modelado, to-

davia, até agora, não foi apreendido em sua totalidade.

Dessa forma, as tipologias apresentadas pecam pela simplificação, na medida em que não podem considerar a um só tempo toda a gama de variáveis que certamente afetam o objeto de estudo. Em suma, o ponto crucial das tipologias organizacionais reside no fato de que a organização real não pode ser fácil e exatamente encaixada em quaisquer das categorias sugeridas, como seria o desejado em uma tipologia definitiva.

Foge ao escopo deste trabalho, e não é pretensão do autor sugerir ou elaborar uma tipologia julgada mais adequada ao estudo e análise das organizações, mas sim discutir e salientar a fragilidade conceitual e prática de se agruparem as organizações rigidamente segundo tipos, ou se valer das tipologias como forma de adequação de um sistema administrativo-gerencial a uma dada organização, seguida da escolha do administrador "ideal".

17

---

## ATRIBUTOS ADMINISTRATIVOS

---

A discussão do que viria a ser um administrador "ideal" envolve, pelo menos, dois aspectos básicos, que se poderiam denominar: atributos intrínsecos e atributos extrínsecos. Como atributos intrínsecos estamos considerando aquelas peculiaridades

inatas, que o distinguem como personalidade única; e como atributos extrínsecos estamos entendendo aquelas características ou habilidades adquiridas, reveladas e/ou desenvolvidas na vivência da atividade administrativa.

Seja qual for a categoria profissional a que um indivíduo pertença, desde que esteja inserido em uma organização, na qual dirija atividades de pessoas e assuma a responsabilidade funcional e moral de alcançar resultados através do esforço cooperativo, faz-se presente a necessidade de possuir, em maior ou menor escala, certas habilidades, sejam elas instrumentais, sociais e/ou institucionais. O termo habilitação é aqui usado de acordo com o sentido que lhe é dado por Katz (1955), que o conceitua como "capacidade que pode ser desenvolvida e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial".

A habilitação instrumental ou técnica está associada à idéia de especialização em determinado campo ou segmento do conhecimento administrativo; a habilitação social ou humana reflete a aptidão do administrador em bem relacionar-se com membros da equipe que formalmente dirige ou coordena, em especial, e com outros participantes e grupos da organização, em geral; e a habilitação institucional, globalizante ou conceitual, consiste na capacidade do administrador em, mesmo estando mais atento para um ponto

focal, manter uma visão da totalidade organizacional, tanto no que diz respeito às relações intra-organizacionais, como no que concerne ao negócio frente ao seu ambiente operacional externo relevante, em um dado contexto cultural.

Cabe sustentar que esses dois elementos (atributos intrínsecos e extrínsecos), coexistem no indivíduo de maneira interligada e interdependente e que, só em alguns instantes do exercício profissional, pode-se vislumbrar a nebulosa fronteira que os separa. A predominância relativa de um ou de outro, no entanto, manifesta-se, especialmente, no processo de tomada de decisões que requeira maior ou menor utilização de mecanismos mentais "não-lógicos" (intuitivos) ou "lógicos" (racionais), por conta do menor ou maior conhecimento das relações entre causa e efeito, tendo em vista o alcance de um determinado objetivo (Brackett, 1972).

Tal equilíbrio dinâmico, que pode também ser ilustrado na idéia de "mentes" e "cérebros", é fundamental na atividade administrativa, na medida em que é necessário "sentir" a organização antes que se possa apreender e racionalizar os processos dialéticos inerentes às organizações, por conta da inevitabilidade do conflito e da mudança que se constata nas mesmas. Para Blau e Scott (1970), "a eficiência em uma organização depende de muitos fatores diferentes, alguns dos quais são incompatíveis entre si (. . .) a

diferenciação hierárquica promove a coordenação, mas ao mesmo tempo, restringe os processos de comunicação que beneficiam a tomada de decisões". Poder-se-ia acrescentar dilemas decorrentes de defrontamentos intra-organizacionais, como da disciplina burocrática versus especialização profissional ou planejamento administrativo versus iniciativa, entre muitos outros.

A prática administrativa demonstra que, do próprio processo de resolução de um problema organizacional complexo, costuma emergir um novo problema que, por sua vez, terá a busca e a escolha da alternativa de solução orientadas pelo aprendizado adquirido. A opção por uma maior descentralização, por exemplo, pode implicar em uma modificação considerável no sistema de comunicações laterais, que, por sua vez, demanda alterações dos mecanismos de coordenação e controle do novo esquema de tomada de decisões instaurado.

O exercício de atividade administrativo-gerencial demonstra, também, que aquelas três habilitações básicas coexistem (pelo menos em estado latente) na pessoa do administrador e independem do nível hierárquico. Numa dada organização, a evidência de uma delas, no entanto, apresenta-se como conseqüência da demanda decorrente de um problema que requeira plano ou estratégia de ação corretora, com ênfase em grau maior ou menor sobre fatores psicossociais, aspectos técnicos ou

sobre propósitos organizacionais mais amplos.

No caso de conflito a nível pessoal ou grupal que ponha em risco o indispensável espírito de cooperação reinante em uma dada unidade de trabalho, requer-se uma ação que tenha por base a habilitação social. Tal requisito administrativo, a ser satisfeito pela habilidade no trato com pessoas e grupos, existe em qualquer que seja o tipo de organização considerada, variando apenas a ênfase reclamada. Entretanto, a título de ilustração, esta será provavelmente maior nas Associações de Benefícios Mútuos (Blau e Scott, 1970), nas Organizações de Manutenção (Katz e Kahn, 1974) e nas Organizações Coercitivas (Etzioni, 1974 a,b).

No processo de resolução de problema cuja repercussão das decisões tomadas restrinja-se ao aspecto predominantemente técnico, como no caso de operacionalização de um novo método de controle de qualidade, através de uma maior precisão no cumprimento de especificações técnicas, espera-se um desempenho mais orientado em função da habilidade instrumental. Essa habilitação deve ser mais requerida quando se trata de Organizações de Serviço (Blau e Scott), de Organizações Utilitário-Normativas (Etzioni, 1974 a,b) e de Organizações Adaptivas (Katz e Kahn, 1974).

Quando está em jogo um objetivo organizacional mais abrangente, como o atingimento de uma taxa

mínima de rentabilidade, preservando-se a qualidade e mantendo-se um adequado índice de produtividade, faz-se necessária uma habilitação institucional aguçada, no sentido de ser diagnosticada a causa do mau desempenho da organização, seja esta oriunda do ambiente ou circunscrita às fronteiras da organização. A necessidade por essa habilitação parece que deve ocorrer com maior intensidade nas Organizações Políticas e Administrativas (Katz e Kahn, 1974), nas Organizações de Bem-Estar Público (Blau e Scott, 1970) e nas Organizações Normativas (Etzioni, 1974 a,b).

20

No que diz respeito às Organizações Produtivas ou Econômicas (Katz e Kahn, 1974), às Organizações Utilitárias (Etzioni, 1974 a,b) e às Firms Comerciais (Blau e Scott, 1970), as três habilitações citadas (social, instrumental e institucional) seriam — em maior grau do que para os outros tipos — igualmente indispensáveis à atividade administrativa e estariam variando sua intensidade requerida dentro de um contínuo, de conformidade com as circunstâncias, em um dado instante.

Para cada uma das habilitações existem programas de treinamento de reconhecida validade, os quais, juntamente com o aprendizado no trabalho, proporcionam meios para um melhor desempenho em uma dada atividade administrativa. Cabe salientar, todavia, que a operacionalização dos conhecimentos obtidos deve, necessariamente, coadunar-se

com a personalidade ou refletir as tendências naturais do administrador, porquanto a relação homem-organização deve ser biunívoca, sem aflorar predominância permanente de quaisquer das partes. Se um administrador possui uma personalidade introvertida (atributo intrínseco), quando sujeito a um programa de capacitação ou aperfeiçoamento em quaisquer das habilitações citadas (atributos extrínsecos), este deverá ser compatível com as suas características pessoais. Ou seja, após o treinamento, não se deve nem se pode exigir de sua parte um comportamento extrovertido, pois isso seria amoral por parte da organização, na medida em que ela não tem o direito de agir para modificar valores inatos do indivíduo. Afora esse aspecto ético, suscitar passividade ou conformismo por parte de seus contribuintes pode redundar em sérios prejuízos para a própria organização, porquanto inibiria salutares desvios inovadores.

Dessa forma, pode se manter preservado e intacto o ego do administrador profissional, o qual, com a sua essência pessoal salvaguardada e com as habilitações administrativas básicas adquiridas e adequadamente desenvolvidas, pode se revelar um dirigente eficiente e eficaz.

---

## CONCLUSÃO

---

Como vimos, por conta da enorme complexidade e abrangência que

envolve o estudo das organizações (formais e complexas) e considerando-se os diversos enfoques que se podem utilizar para sua investigação, as pesquisas organizacionais são muitas vezes sistematizadas, tendo por base o estabelecimento de uma tipologia, cuja lógica interna repousa sobre pressupostos e critérios eleitos pelos pesquisadores, com vistas a específicos objetivos e propósitos de análise. Assim é que as organizações, conforme foi apresentado na primeira parte deste trabalho, puderam ser agrupadas segundo a função social da organização, enquanto subsistema componente do macrosistema social (Katz e Kahn, 1974), a identificação do principal beneficiário (Blau e Scott, 1970), a natureza da participação dos contribuintes inferiores (Etzioni, 1974 a,b), uma taxonomia derivada empiricamente (Hass e outros, 1966), a estrutura organizacional vigente (Pugh e outros)e, a característica tecnológica dos sistemas produtivos e natureza do controle (Woodward, 1965). Como se pode inferir, os dois componentes da nossa discussão (a organização e o administrador) não comportam classificação ou tipologia comum única e generalizadamente aceitável — exceto para certas finalidades, didáticas ou analíticas. Diante disso, um posicionamento intelectual passivo e acrítico, que leve à aceitação de uma determinada classificação organizacional como definitiva, provavelmente por extensão, estaria associado a uma demanda de administradores “especialistas” por

tipos de organização. Ou, no outro extremo, a uma necessidade de administradores “generalistas”, completos e adequados para quaisquer organizações. Assim sendo, ambas as posturas frente ao conhecimento administrativo poderiam ser traduzidas na proposição maniqueísta, segundo a qual o administrador “ideal” seria aquele indivíduo dotado de determinadas características pessoais (atributos intrínsecos) e com altas doses de atributos extrínsecos (instrumental, social e/ou institucional.

Imagine essa proposição analisada através de uma abordagem análoga à que adota uma perspectiva multidimensional para investigação dos postulados organizacionais weberianos, segundo a qual: a) nenhuma associação formal possuirá exatamente o conjunto das características incorporadas no tipo ideal de burocracia, embora b) este idealtipo possa, por meio de suas dimensões, ser utilizado como indicador, que possibilita determinar em que aspecto particular uma organização é burocratizada (Gouvea, 1954; Halt, 1963; Udy, 1954). O alto grau de diversidade organizacional observado no mundo concreto — por conta das inevitáveis diferenciações nos ambientes operacionais das organizações, enquanto sistemas abertos — implica em ampla e complexa variedade de demanda (externa e interna), que requer, portanto, administradores com qualificações pessoais e profissionais contingencialmente diferenciadas.

O "administrador — idealtipo" entendido como aquele altamente dotado das três habilitações descritas — seja ele especialista por tipos de organização, ou generalista por estar apto a pertencer a quaisquer organizações —, analogamente ao que se verifica para a burocracia, apresenta-se útil somente na medida em que nos fornece um referencial através do qual poder-se-ia avaliar até que ponto um "administrador-indivíduo" satisfaz integralmente aos reais requisitos administrativos de uma dada organização. Afinal, para se comprovar a possível existência de administradores da primeira categoria, deve-se ter como base demonstrativa a avaliação do efetivo desempenho do mesmo em quaisquer "tipos" de organizações (dentro de uma mesma tipologia ou não), as quais, como se tentou de-

monstrar, são tão diversas entre si, como tão diversos podem ser os padrões administrativos por elas requeridos, para que um indivíduo possa adequadamente administrá-las. E isso é, no mínimo, um campo de estudo administrativo-organizacional ainda pouquíssimo explorado, tão fértil quanto difícil é a sua operacionalização.

Enquanto isso não ocorrer, permanecerá a concepção do administrador "ideal" como aquele indivíduo que, no seu efetivo desempenho profissional, satisfaz os critérios (locais e temporais) de eficiência e eficácia administrativa numa dada organização, prescindindo, portanto, de um juízo de valor apriorístico e determinístico dos seus atributos intrínsecos e/ou extrínsecos.

## BIBLIOGRAFIA

- BLAU, Peter M. & SCOTT, W.R.**, *Organizações Formais; Uma Abordagem Comparativa*, São Paulo, Atlas, 1970, pp. 54-73 e 276-88.
- BRACKETT, Cyrus F.**, A Mente nos Negócios Cotidianos, In: Barnard, Chester L. *As Funções do Executivo*, São Paulo, Atlas, 1972, pp. 285-310.
- ETZIONI, Amitai**, *Análise Comparativa de Organizações Complexas*, São Paulo, Zahar, 1974, pp. 31-101.
- ETZIONI, Amitai**, *Organizações Modernas*, 4ª ed. São Paulo, Pioneira, 1974-b, p. 93-182.
- GOUDNER, Alvin**, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press, 1954.
- HALL, Richard H.**, The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assesment, *The American Journal of Sociology*, July, 1963.
- HALL, Richard H.**, *Organization: Structure and Process*, Englewood Prentice-Hall, 1972, pp. 39-78.
- HASS, J.E.; HALL, R.H.; JOHNSON, N.J.**, Toward and Empirically Derived Taxonomy

of Organizations, In: Bowers, Raymond V., ed. *Studies on Behavior in Organizations*, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 157-80.

**KATZ, D. & KAHN, R.L.**, *Psicologia Social das Organizações*, 2ª ed. São Paulo, Atlas/MEC, 1974, pp. 133-74.

**KATZ, Robert L.**, Skills of An Effective Administration, *Harvard Business Review*, jan/feb., 1955.

**LOBOS, Júlio**, Tecnologia e Estrutura Organizacional; Formulação de Hipóteses para Pesquisa Comparativa, *Revista de Administração de Empresas*, 16(2) : 7-16, mar/abr, 1976.

**MINDLIN, Sérgio**, Dependência Inter-Organizacional e Estrutura Inter-Organizacional; Um Exame da Pesquisa do Grupo Aston, *Revista de Administração de Empresas*, 16 (1): 17-24, jan/fev, 1976.

**MOTTA, Fernando C.P.**, Estrutura e Tecnologia; a Contribuição Britânica, *Revista de Administração de Empresas*, 16(1):7-16, jan/fev, 1976.

**PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HINNINGS, C.R.**, An Empirical Taxonomy of Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 14 (1) Março, 1968.

**SOUSA, S. Alves de**, *Administração numa Sociedade em Desenvolvimento: O Caso do Brasil*, Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1976. Tese (mestrado, defendida na COPPE/UFRJ, 02/76).

**UDY, Stanley H.**, Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory. *American Sociological Review*, Dec., 1954.

**WOODWARD, Joan**, *Industrial Organizations*, Londres, Oxford University Press, 1965.

23

## ABSTRACT

The author presents some organizational typologies and relate them to managerial qualifications, aiming at discussing who, from a practical viewpoint, could be considered as an ideal manager.

In order to do so, the author first analyzes briefly the types and classifications of organizations developed by various authors – Katz and Kahn, Blau and Scott, Etzioni, Pugh, Hass and Woodward.

A discussion of the qualifications (intrinsic and extrinsic) is, then, conducted as a support to an investigation of what would be an efficient and effective management.

Finally, it is discussed the difficulty of accepting the typologies as conclusive ones, as well as the problems of identifying the qualifications of an ideal manager, both from the viewpoint of characteristics associated to him and these related to types of identified organizations.

The author concludes stating that the hypothesis of considering an ideal manager based on his past performance in a certain organization can't be more deeply investigated. In opposition to this is the idea that the ideal manager rests on performance excellence criteria based on contingencies of the local and time nature, prescindig of aprioristic and deterministic value judgement of this qualifications.