

## **A Cooperação Espontânea: Relativizando a Importância da Atividade Formal de Gestão no Funcionamento das Organizações.**

Marcos Luís Procópio  
Mestre em Administração  
Professor do Departamento de Administração  
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)  
Av. dos Ingás, 3010-Jd. Imperial  
78550-000 - Sinop, MT - Brasil  
marcos\_procopio@yahoo.com.br

### **Resumo**

O presente ensaio procura criticar, a partir do debate de algumas teorias consagradas no campo da administração sobre a cooperação humana, o papel de demasiada importância que é comumente atribuído à atividade formal e centralizada de gestão ou administração para o funcionamento das organizações. Parte-se da constatação de que a moderna ciência administrativa ocidental supervaloriza a importância da cooperação formal para explicar os processos organizacionais em detrimento de um enfoque na cooperação informal ou espontânea. Para realizar tal propósito são analisadas três contribuições teórico-conceituais sobre a cooperação, pertencentes a três autores igualmente importantes no campo da administração: Amitai Etzioni, Chester Barnard e Elton Mayo. Por fim, conclui-se que grande parte da cooperação que estrutura e sustenta as organizações sociais de trabalho não depende, ao contrário do que defende (direta ou indiretamente) a teoria ortodoxa da administração, do exercício deliberado e premeditado de coordenação da atividade humana realizado por um núcleo centralizado e centralizador de poder.

**Palavras-chave:** gestão, cooperação, organizações.

### **Abstract**

This paper wills to criticize, based on a theoretical debate about human cooperation on organizations, the great emphasis which is normally put on the deliberated and centralized management activity to explain organization's shape and work. It begins with the assertion that occidental modern management science overestimates the importance of formal cooperation to explain organization's processes while underestimates the importance of informal or spontaneous cooperation. In order to achieve its aim, this paper analyses three conceptual contributions about human cooperation on organizations, which are proposed by three important writers from management field: Amitai Etzioni, Chester Barnard and Elton Mayo. In conclusion, opposing the thoughts of the conventional management science, this paper proposes that the major part of cooperation which sustain and structure the organizations, do not depend on the deliberated and intentional coordination of human activity made from a central and centralized organizational power.

**Key-words:** management, cooperation, organizations.

### **1. Introdução**

A moderna ciência administrativa ocidental sempre esteve primordialmente preocupada com o desenvolvimento de idéias sobre como obter maior controle e produtividade do trabalho. Historicamente, este campo aplicado do conhecimento vem dando muita importância ao papel dos “executivos”, “administradores”, “gestores” e “empreendedores”, e pouca importância ao papel dos “administrados”, ao olhar para os processos organizacionais. Isto pode ser facilmente constatado observando-se o imenso volume de obras prescritivas publicadas nesta área e que têm como propósito ensinar o “como fazer” aos gestores das organizações.<sup>1</sup> Além disso, a moderna ciência administrativa ocidental surge como área do conhecimento visivelmente comprometida com os interesses de uma elite social em particular, aquela dos empresários e dos administradores das organizações de trabalho e, portanto, apresenta-se como área do conhecimento não-neutra, ao contrário do que prega o pensamento positivista que há muito a sustenta.

O campo da administração foi inicialmente sistematizado a partir do esforço intelectual de administradores executivos “[...] que tentaram refletir sobre suas atividades, e não de pesquisadores e universitários que buscaram transformar essas atividades em teorias integradas” (AKTOUF, 1996, p. 28). De acordo com Marsden e Townley (2001, p. 38-39), a ciência da administração foi inicialmente desenvolvida como ciência aplicada, ou seja, como um instrumento ou um meio, “[...] que serviria aos gestores, tal como as ciências físicas servem aos engenheiros e como as ciências biológicas servem aos médicos”.

Dada a natureza do conhecimento produzido nesta área, apenas duas situações foram (e ainda são) suficientemente válidas para justificar a concessão de uma maior atenção, por parte dos teóricos e executivos da administração, aos administrados. Esta maior atenção só é concedida quando: 1) os administrados se transformam em “empecilhos” para os administradores executivos, ou seja, quando resistem aos processos de controle empreendidos pelos gestores das organizações de trabalho; 2) quando “ouvir” os administrados torna-se útil, ou mesmo necessário, para a realização dos propósitos da administração executiva das organizações de trabalho. Sob qualquer uma dessas circunstâncias, a ciência da administração se viu obrigada a “evoluir” para poder continuar orientando práticas gerenciais “produtivas”, ou seja, práticas gerenciais capazes de sustentar os interesses de produtividade e rentabilidade da elite gerencial das organizações.

Por isso, pensar no trabalhador como um ser “acéfalo”, incapaz de aperfeiçoar, por si mesmo, seu próprio processo de trabalho, naturalmente indolente e que se motiva exclusivamente pela perspectiva individual de ganho monetário, era perfeitamente possível no início do século XX com a teoria clássica da administração, especialmente com o taylorismo. Porém, após consolidada e extensamente aplicada no mundo da indústria, a administração clássica começa a sofrer uma crescente resistência por parte dos trabalhadores, sindicatos e também por parte da própria sociedade de modo geral, que a acusa de ser desumana e de transformar os indivíduos em máquinas de repetição de tarefas rotineiras, enfadonhas e depreciativas.

Deste modo, para poder continuar orientando práticas gerenciais produtivas, os princípios fundamentais da teoria clássica da administração são revistos e novas idéias são incorporadas ao debate na área. Surge, por conseqüência, a escola das relações humanas. Tal escola do pensamento administrativo reconhece abertamente a importância do atendimento das ditas necessidades “psicossociais” dos trabalhadores, além do atendimento das necessidades fisiológicas já tratadas pela teoria clássica, para a garantia satisfação do trabalhador no trabalho e, conseqüentemente, para a garantia da produtividade humana.<sup>2</sup>

Nota-se, assim, que o pensamento administrativo é marcado aqui por uma “evolução” histórico-dialética, impulsionada pela inevitável, porém contornável, resistência social que as novas idéias e teorias vão sofrendo na medida em que se materializam em práticas gerenciais que provam sua utilidade junto aos administradores executivos.

Mais recentemente, a criatividade, a participação deliberativa e a iniciativa dos administrados vêm sendo sistematicamente valorizadas, tanto pelos teóricos da administração quanto pelos administradores executivos envolvidos com a prática de gestão, uma vez que se tornaram elementos importantes para a viabilização dos objetivos da elite gerencial das organizações de trabalho em um contexto mercadológico, econômico, tecnológico e político repleto de mudanças e incertezas. Tais mudanças são hoje, mais do que nunca, complexas, profundas e rápidas a ponto de não poderem ser satisfatoriamente equacionadas por uma única administração central exclusivamente (PAULA, 2002). Torna-se, então, necessário “dividir” (descentralizar) para “reinar”.

Nota-se, neste caso, que o interesse da administração executiva, bem como o interesse dos teóricos da administração, pelos administrados, está, mais uma vez, instrumentalmente condicionado à realização dos propósitos gerenciais nas organizações. Dito de outro modo, a administração executiva das organizações e as próprias teorias da administração que inspiram e também refletem sua ação só dão voz ativa ao empregado na medida em que esta voz ativa se torna imprescindível para a realização dos interesses gerenciais.

Evidentemente, a “evolução” do pensamento administrativo no ocidente não se limita à crescente atenção dada pelos teóricos e gestores ao fator humano nas organizações de trabalho. Há outras interpretações igualmente válidas e, de certa forma, complementares sobre tal “evolução”. Deste modo, poder-se-ia dizer também que o pensamento administrativo ocidental “evoluiu”, no decorrer do século XX, partindo de uma perspectiva meramente “introspectiva”, onde a preocupação maior dos gestores e teóricos se concentrava sobre os aspectos internos e operacionais da organização, rumo a uma perspectiva mais “aberta” ou “sistêmica”, onde os gestores e os teóricos são obrigados a considerar, cada vez mais, as variáveis externas à organização administrada. Assim, quanto mais complexo e volátil for o ambiente no qual se encontra a organização, maior será a demanda por métodos administrativos mais flexíveis e descentralizados uma vez que uma gestão muito centralizada torna-se lenta e pouco criativa para lidar com tal diversidade de problemas.<sup>3</sup>

Porém, é importante notar que todas estas mudanças ocorrem sem prejuízo ao principal propósito da moderna ciência administrativa ocidental: garantir o controle e a produtividade do trabalho. Paula (2002, p. 02), apoiando-se nas idéias de Maurício Tragtenberg, entende que “as teorias administrativas são adaptativas, mas obedecem à um princípio genético, à uma herança cumulativa a partir da qual são criadas e elaboradas”. Elas “[...] nascem predestinadas a garantir a produtividade nas organizações [...]” (PAULA, 2002, p. 02).

A “evolução” do pensamento administrativo ocidental, especificamente no que diz respeito à consideração do fator humano pelos teóricos e gestores executivos das organizações de trabalho, é claramente evidenciada por Aktouf (1996, p. 28):

inicialmente, trata-se de supervisionar com armas, chicotes e cassetetes e pressionar sem descanso. Mas, pouco a pouco, com o aumento da complexidade dos contextos e das operações, com as lutas operárias, os sindicatos, as leis sociais sobre o trabalho e a concorrência, somente a função de controle-supervisão não era mais suficiente, sendo, conseqüentemente, necessária a evolução dos papéis do administrador.

Essa colocação inicial acerca deste itinerário “evolutivo” do pensamento administrativo ocidental moderno comprova o papel secundário que é comumente dado aos administrados, tanto pelos teóricos da administração quanto pelos gestores executivos, na explicação dos processos organizacionais.

O presente ensaio tem como propósito central questionar a efetiva importância que a atividade formal de gestão ou administração centralizada tem no funcionamento das organizações, diante desta supervalorização atribuída pela moderna ciência administrativa ocidental. Para realizar tal propósito, sugere-se aqui que a atividade de gestão seja debatida através da dimensão da “cooperação humana”.

No senso popular, a cooperação é frequentemente entendida como uma ação colaborativa voluntária e consciente, normalmente ligada a um objetivo comum compartilhado entre os agentes que a executam. Para Motta (1994, p. 16) “na nossa sociedade atual o termo ‘cooperação’ tem um valor positivo, geralmente incluindo a idéia de espontaneidade, caráter voluntário e tolerância”. Deste modo entende-se, segundo o senso comum sobre a cooperação, que certo indivíduo coopera, ou é cooperativo, quando este procura, voluntária e conscientemente, entrar em uma relação colaborativa com outros, através de uma meta ou missão comumente aceita.

Entretanto, estudos mais elaborados sugerem que a cooperação pode ser vista como um fenômeno bastante vasto, complexo e de causas múltiplas. Assim, a existência de um objetivo específico predefinido e compartilhado pelos indivíduos que cooperam e mesmo a própria consciência destes indivíduos quanto à necessidade de cooperar não são, necessariamente, pré-requisitos obrigatórios para que a cooperação exista. Com efeito, alguns estudos sugerem que a cooperação humana pode surgir tanto a partir de um acordo consciente e autêntico entre aqueles que querem cooperar quanto a partir do uso da força, da manipulação ou da compra da colaboração. Adicionalmente, como ficará mais claro no decorrer deste texto, a cooperação humana pode, inclusive, surgir “espontaneamente”.

Por questões metodológicas, são analisadas aqui apenas três dentre aquelas que seriam as mais populares teorias sobre a cooperação humana existentes no campo da moderna ciência administrativa ocidental. Mais especificamente, as contribuições de Etzioni (1974), Barnard (1979) e Mayo (1949), respectivamente.

Abstendo-se da obrigação de ter de respeitar a ordem estritamente cronológica de surgimento das três contribuições, é possível considerar que a concepção de cooperação humana nas organizações parte de uma perspectiva bastante instrumental ou “gerencialista”, representada pelas idéias de Etzioni (1974) sobre o “consentimento”, passa por um momento de transição quando é tocada pelas idéias de Barnard (1979), e, finalmente, chega a uma perspectiva definitivamente anti-instrumental ou “anti-gerencialista”, representada pela idéia de “cooperação espontânea” de Mayo (1949). Neste sentido, o entendimento sobre a cooperação humana nas organizações percorre, aqui, um itinerário “evolutivo”, porém não-cronológico, onde parte de uma visão bastante afinada com os interesses da moderna ciência administrativa ocidental e segue rumo a uma visão efetivamente mais crítica, ou seja, menos “gerencialista”, como pretende este ensaio.

## **2. A Cooperação Segundo Amitai Etzioni**

Etzioni (1974) debate a questão da cooperação humana nas organizações através da idéia de “consentimento”.

Em termos conceituais, Etzioni (1974) explica que a noção de consentimento exprime a relação de oposição entre duas outras variáveis organizacionais complementares: o “poder” e a “participação”. O poder diz respeito aos métodos de controle sobre o trabalho humano que a administração central de uma organização deliberadamente tenta aplicar sobre seus “membros inferiores”.<sup>4</sup> Assim, de acordo com a análise do autor, o exercício do poder em uma organização tem um sentido vertical, partindo dos administradores ou gestores e indo na direção dos administrados. Em outras palavras, o exercício do poder ocorre “de cima para baixo”.

Porém, para Etzioni (1974) somente o poder não é suficiente para explicar os motivos pelos quais os indivíduos aceitam ou se conformam às condições de dominação existentes em uma organização. Há ainda a variável participação, que apresenta um sentido vertical totalmente oposto àquele do poder. O exercício da participação parte dos administrados e vai na direção dos propósitos propostos pelos administradores, ou seja, ocorre “de baixo para cima”. A participação depende, assim, da forma como os “membros inferiores” de uma organização “avaliam” sua condição de dominação. Segundo o autor, a participação ou envolvimento com os objetivos propostos pela administração central em uma organização tende a ser mais positiva na medida em que os “membros inferiores” percebem de forma mais legítima o poder sobre eles aplicado. O consentimento, de acordo com Etzioni (1974), pode ser entendido, então, como a conformação ou aceitação, por parte dos “membros inferiores” de uma organização, das condições de dominação e controle nela existentes.

Analisando organizações de diversas naturezas como empresas, escolas, sindicatos, igrejas e prisões, Etzioni (1974) argumenta que a cooperação pode ser obtida basicamente de três formas distintas, conforme o tipo de poder primordialmente empregado pela administração central.

Em alguns contextos organizacionais, os indivíduos cooperam sob pressão de força física, latente ou apenas manifesta, o que caracterizaria a cooperação tipicamente encontrada em uma “organização coercitiva” como uma prisão, um campo de trabalho forçado ou um hospital psiquiátrico.<sup>5</sup>

Em um segundo contexto, os agentes cooperam em função da realização de um cálculo custo-benefício individual, baseado nas vantagens e desvantagens econômicas particulares que sua colaboração traria. Este modo de cooperação seria tipicamente encontrado em “organizações utilitárias”, tais como as empresas privadas capitalistas (naturalmente dentro de um regime econômico ideal de pleno emprego).<sup>6</sup>

Uma terceira e última possibilidade seria a cooperação tipicamente encontrada nas “organizações normativas”. Neste caso, a administração central se utiliza largamente do poder exercido através da manipulação de símbolos, prestígio e *status*, e a participação dos indivíduos se efetiva em função de um entendimento positivo que eles têm sobre a importância, sobre o valor ou mesmo sobre o dever da sua colaboração com tal poder. Exemplos característicos deste tipo de cooperação podem ser encontrados em organizações como igrejas e como algumas “associações voluntárias”.

Quer sob o emprego do “poder coercitivo” (físico), do “poder remunerativo” (econômico) ou do “poder normativo” (simbólico), os diversos componentes da organização parecem estar sempre trabalhando de acordo com um plano ou objetivo que, embora não seja necessariamente compartilhado de forma consciente e autêntica por todos, é proposto externamente por uma administração executiva centralizada, centralizadora e consciente do seu papel coordenativo.

Embora Etzioni (1974) esclareça que os tipos de poder e participação existentes em seu modelo teórico possam se encontrar fundidos ou sobrepostos dentro dos casos empíricos de organizações reais, é importante verificar que o autor deliberadamente exclui de sua análise toda e qualquer forma de cooperação que se pode processar de um modo mais espontâneo, ou seja, a partir da própria vontade ou motivação intrínseca dos indivíduos que compõem dada organização sem que haja, em primeiro lugar, uma exposição destes indivíduos a algum tipo de poder deliberadamente empreendido. Assim, o autor desconsidera intencionalmente aquilo que ele próprio chama de “participação social” por entender que esse tipo particular de participação (mais espontânea) não está ao alcance de qualquer núcleo de poder deliberadamente instituído para administrar a organização. Deste modo, esse tipo particular de participação não pode ser externamente controlado. Etzioni (1974) faz o mesmo com aquela modalidade de poder que independe do exercício deliberado de algum agente

coordenador racional, ao qual ele chama de “poder social”, deixando-o também de lado em sua análise.<sup>7</sup>

Em suas linhas características mais gerais, o entendimento de Etzioni (1974) sobre a cooperação humana nas organizações subentende: 1) a existência de objetivos específicos predefinidos a partir do qual a necessidade de cooperação se justifica e a partir do qual a necessidade de coordenação racional dos esforços cooperativos individuais se legitima; 2) a existência da conseqüente divisão de trabalho, elaborada em função destes objetivos; 3) a existência de um centro de poder consciente e racional, responsável pela coordenação das diversas atividades individuais necessárias para a consecução dos objetivos predefinidos.<sup>8</sup>

Percebe-se, então, como esse entendimento de cooperação humana está afinado com a perspectiva “gerencialista” da ciência administrativa ocidental moderna. Aqui, a cooperação é vista como um instrumento ou meio através do qual a administração executiva das organizações pode chegar aos seus objetivos ou resultados específicos predefinidos.

### 3. A Cooperação Segundo Chester Barnard

Embora Chester Barnard não tenha sido propriamente um acadêmico, nem escritor nem professor, mas sim um executivo por quase toda sua carreira (ANDREWS, 1979), em seu livro, *As Funções do Executivo* (1979), encontram-se compiladas várias idéias bastante interessantes sobre o fenômeno da cooperação humana nas organizações.

Segundo Andrews (1979), é originalmente de Barnard (1979) a idéia de que as organizações são “sistemas cooperativos”.<sup>9</sup> Com efeito, e assim que o autor olha tanto para as organizações formais, tal como as organizações burocráticas, quanto para as informais.<sup>10</sup> Para Barnard (1979), um sistema cooperativo particular, como uma organização empresarial, por exemplo, sempre estará embutido dentro de outro sistema cooperativo maior como a própria sociedade. Sendo assim, neste grande sistema cooperativo as partes (empresas) refletem atributos do todo (sociedade) que não podem ser suficientemente compreendidos sem uma análise mais holística. É exatamente esta característica sistêmica que torna a obra de Barnard (1979) mais complexa e, igualmente, mais rica.

Embora Barnard (1979) entenda que as organizações formais são apenas uma modalidade particular de sistema cooperativo existente na sociedade moderna, ele realiza a maior parte do debate sobre a cooperação referindo-se a essas organizações. Deste modo, o autor procura deliberadamente isolar, em sua análise sobre a cooperação, aquilo que seriam os elementos específicos pertencentes às organizações formais e que não existem, necessariamente, em outras organizações humanas. Nas palavras do próprio autor,

deve-se ter em mente que estamos tratando de *dois* sistemas: (1) um sistema cooperativo inclusivo, cujos componentes são pessoas, sistemas físicos, sistemas sociais e organizações; e (2) organizações, que são partes dos sistemas cooperativos e consistem inteiramente de atividades humanas coordenadas (BARNARD, 1979, p. 93-94).<sup>11</sup>

Assim, uma vez estando preocupado primordialmente com a compreensão da cooperação em um sistema social específico chamado “organização formal”, Barnard (1979) aprofunda o debate sobre a gênese deste fenômeno cooperativo particular afirmando que: “da existência de propósitos de indivíduos – ou da crença em sua existência – e da existência de limitações, origina-se a cooperação para atingir propósitos e superar limitações” (BARNARD, 1979, p. 52).

Sob essa concepção de cooperação, observa-se, em primeiro lugar, que é imperiosa a existência de objetivos predeterminados e suficientemente específicos a partir dos quais se

estabelece, ou mesmo se justifica, a cooperação humana nas organizações formais, mesmo que estes objetivos não sejam efetivamente compartilhados por todos. Nas palavras do próprio Barnard (1979, p. 105) “a necessidade de ter um propósito é axiomática, implícita nas palavras ‘sistema’, ‘coordenação’, ‘cooperação’”.<sup>12</sup> Desta forma, a organização formal seria, sem sombra de dúvidas, um sistema cooperativo deliberadamente funcional, ou seja, teria propósitos minimamente objetivados e precisos, bem como um papel “oficialmente” definido dentro do seu macro-sistema, a sociedade.

Entretanto, reforçando o que foi dito há pouco, isso não significa que qualquer ação cooperativa, mesmo nas organizações formais, dependa do autêntico compartilhamento dos objetivos ou propósitos alvos da cooperação. Segundo Barnard (1979), embora as razões da existência de uma organização formal sejam seus propósitos, “[...] temos de distinguir claramente entre propósito da organização e motivo individual. Frequentemente se afirma, ao pensar em organizações, que o propósito comum e o motivo individual poderiam ser idênticos” (p. 107). Exceto quando a realização de um propósito organizacional torna-se, por si mesma, uma fonte de satisfação individual para a grande maioria dos envolvidos, “[...] nunca é esse o caso e, sob condições modernas, raramente chega mesmo a parecer que seja o caso” (BARNARD, 1979, p. 107).

Além disso, mesmo que exista uma explícita concordância quanto aos objetivos organizacionais que justificam a cooperação em uma organização formal, nem sempre estes objetivos serão, necessariamente, aqueles que realmente sustentam o sistema cooperativo. Como explica Barnard (1979), cabe à administração a necessária incumbência de “inculcar” nos membros da organização a “crença” em algum objetivo comum maior, caso ele já não exista. Tal ação teria como propósitos minimizar os eventuais conflitos internos e dar direção às atividades organizacionais. Segundo afirmação do próprio Barnard (1979), “[...] um propósito objetivo, que pode servir como base de um sistema cooperativo, é aquele que os contribuintes (ou contribuintes potenciais) *acreditam* ser o propósito determinado da organização” (p. 106), uma vez que, afinal, “disposição para cooperar não se pode desenvolver sem um objetivo de cooperação, exceto como um vago sentimento ou desejo de associar-se a outros” (p. 105).<sup>13</sup>

Esta primeira constatação, quanto à natureza, o papel e à importância dos objetivos dentro do sistema cooperativo característico das organizações formais, leva a uma segunda: a cooperação humana depende, neste contexto específico, de um esforço consciente e centralizador de coordenação ou administração.

Até aqui, pode-se perceber como o entendimento sobre a cooperação humana nas organizações formais de Barnard (1979) se assemelha muito com aquele entendimento de Etzioni (1974), apresentado e discutido na seção anterior. Porém, as idéias de Barnard (1979) sobre a cooperação humana, ao contrário daquelas de Etzioni (1974), não se limitam às reflexões sobre a cooperação nas organizações formais apenas. Nem todas as organizações humanas existentes na sociedade moderna são estruturadas segundo esse entendimento particular de cooperação e, da mesma forma, nem mesmo aquelas que estão próximas do modelo formal (ou burocrático) podem ser compreendidas, na sua complexidade, apenas através desse entendimento (MORGAN, 1996; SELZNICK, 1973).<sup>14</sup> Nas palavras de Selznick (1973, p. 35), “reconhecer a relevância sociológica das estruturas formais não é, todavia, construir uma teoria de organização”.

Como reconhece Barnard (1979), existem, nas organizações formais e na própria sociedade moderna, relações humanas estabelecidas que independem do controle e da coordenação deliberadamente instituídos por um centro de poder interessado em metas específicas. A este fenômeno particular, o autor dá o nome de “organização informal”. Nas palavras do autor,

é verificação da observação comum e da experiência, que pessoas podem, freqüentemente, entrar em contato e agir umas sobre as outras, mesmo quando esses relacionamentos não façam parte de qualquer organização formal, nem sejam por ela dirigidos. [...] A característica destes contatos ou interações é que eles ocorrem e continuam ou são repetidos sem nenhum propósito específico consciente de “conjunto” (BARNARD, 1979 p. 129).

Analisando esta passagem, pode-se perceber que todos os elementos que anteriormente caracterizavam a cooperação nas organizações formais foram agora retirados.

Primeiramente, como explica o autor, a cooperação que caracteriza as organizações informais não é deliberadamente instituída e direcionada para atingir algum objetivo específico predeterminado. Sobre esta primeira característica, é fundamental observar que, embora a cooperação existente na organização informal não se estruture ou se justifique, por definição, em função de algum objetivo específico predeterminado, dela também pode emanar algum “produto” ou “resultado”. O “produto” ou “resultado” que pode surgir, como explica Barnard (1979), pode ser um costume, um hábito, uma atitude comum ou mesmo uma instituição. Porém, mais uma vez, os eventuais “resultados” atingidos através da cooperação informal não estão, evidentemente, em posição de justificar sua existência, ao contrário do que acontece dentro do modelo da cooperação existente nas organizações formais.<sup>15</sup> Além disso, e o que é muito importante, são definitivamente muito menos previsíveis.

Em segundo lugar, o lastro deste sistema cooperativo específico (informal) pode ser encontrado, por hipótese, em uma “necessidade gregária” intrinsecamente presente nos indivíduos socializados, ao invés de ser encontrado na existência de uma necessidade externa como propõe o modelo da cooperação formal. Deixando de lado toda a desnecessária polêmica ontológica quanto à “natureza social” do ser humano, a satisfação de uma eventual “necessidade gregária” não seria suficiente para demandar uma ação cooperativa tão precisamente coordenada e controlada quanto aquela existente no modelo anterior. Ao contrário, é perfeitamente plausível a idéia de que tal necessidade possa ser atendida diretamente pelo próprio estabelecimento e manutenção dos vínculos cooperativos em si mesmos, independentemente do fato destes estarem servindo a propósitos utilitários ou não.

Finalmente e conseqüentemente, o papel coordenador e centralizador, fundamental para o funcionamento da cooperação humana dentro das organizações formais, se encontra em uma posição de importância secundária dentro da definição da cooperação informal. Naturalmente, o mesmo vale para a divisão artificial das tarefas.

Sendo assim, poder-se-ia perguntar: como pode haver cooperação sem consciência de propósitos ou mesmo sem controle e coordenação conscientes e deliberados da atividade humana?

Embora Barnard (1979) não tenha se interessado muito por estas questões, preferindo investir seu tempo na investigação das utilidades que a organização informal poderia ter para a administração e para o controle da organização formal, ele não deixa de apresentar algumas hipóteses bem interessantes.

De acordo com o autor, muito do que caracteriza a cooperação, inclusive se tratando da cooperação existente na organização formal, vêm de algum lugar sistemicamente externo à organização. Em suas palavras, “[...] as atitudes, instituições e costumes da sociedade informal afetam as organizações formais e são parcialmente expressas através delas” (BARNARD, 1979, p. 133). Assim, embora uma das “conseqüências” (ou “resultados”) da perenidade da cooperação existente na organização informal seja o estabelecimento de certas “atitudes, entendimentos, costumes, hábitos, instituições” (BARNARD, 1979, p. 130), as instituições, os hábitos e os costumes já existentes no macro-ambiente também penetram a organização de uma forma condicionante.

Além disso, o autor sugere que nenhum sistema cooperativo, deliberadamente instituído ou não, pode ser suficientemente explicado sem que se faça referência à “moral” ou aos “códigos morais” que modelam a ação dos indivíduos que o compõem. Assim, ao desenvolver seu entendimento de moral, Barnard (1979, p. 252) explica que

moral são forças pessoais ou propensões, de um caráter geral e estável, em indivíduos que tendem a inibir, controlar ou modificar desejos específicos imediatos inconscientes, impulsos ou interesses, e intensificar os que são compatíveis com tais propensões. Essa tendência para inibir, controlar ou modificar desejos, impulsos e interesses imediatos inconscientes e reforçar os conscientes, é mais uma questão de sentimento, sensibilidade, emoção, compulsão interna, do que uma questão de processos racionais ou deliberação, embora em muitos casos tais tendências sejam sujeitas a racionalização e ocasionalmente a processos lógicos.<sup>16</sup>

Deste modo, um indivíduo “moral”, quando adentra um sistema cooperativo específico qualquer (formal ou informal), traz consigo (mesmo que de modo inconsciente) uma série de propensões para determinadas ações e uma série de restrições para outras.<sup>17</sup> Esse conjunto total de predisposições, por sua vez, tem relação com a “moral” ou com os “códigos morais” interiorizados pelo indivíduo durante seu itinerário de desenvolvimento enquanto ser social. Esse conjunto de predisposições atua como elemento legitimador, indicando os valores de “certo” e “errado”, “bom” e “mau”, “justo” ou “injusto”, tanto da ação do indivíduo para ele próprio quanto da ação de outros indivíduos aos seus olhos.<sup>18</sup> Adicionalmente, também traz implicações sobre as questões de identidade entre os indivíduos e seus pares.

Embora Barnard (1979) discuta a moral apenas até o ponto em que ela toca as questões de “liderança” e de “responsabilidade executiva”, temas de interesse maior por parte do autor, o debate ainda é suficientemente profundo para que ele exponha algumas idéias sobre sua origem. Assim, Barnard (1979, p. 252) explica que a

moral provém de forças externas ao indivíduo como pessoa. Alguns elementos da moral são aceitos por muitos como sendo diretamente de origem sobrenatural; alguns deles derivam do ambiente social, incluindo os ambientes gerais, políticos, religiosos e econômicos; [...] alguns da prática ou hábito tecnológicos. Muitas forças morais são inculcadas no indivíduo pela educação e pelo treinamento [...].

Essa análise de Barnard (1979) claramente sugere que parte do comportamento cooperativo dentro de uma organização social específica, comportamento este que é largamente influenciado pela “moral”, não depende somente dos esforços administrativos empreendidos isoladamente por sua administração executiva e, muito menos, está sob o total controle desta administração. Assim sendo, pode-se dizer que a existência de cooperação não depende apenas da “vontade” da administração executiva, mas depende também, em um maior ou menor grau, de toda a formação social daqueles que compõem as organizações e, naturalmente, das suas susceptibilidades identitárias.

Nesta seção tornou-se evidente que a compreensão de cooperação humana de Barnard (1979) vai muito além daquela proposta por Etzioni (1974), no sentido de refinar e complementar esta última. Porém, embora tenha feito bastante neste sentido, as idéias de Barnard (1979) sobre a “moral” e sobre a cooperação informal ainda o colocam em uma posição de “meio caminho andado” no itinerário rumo a um entendimento efetivamente mais crítico sobre a cooperação humana nas organizações, ou seja, rumo a um entendimento menos instrumental.

#### 4. A Cooperação Segundo Elton Mayo

Elton Mayo, psicólogo consagrado por ter liderado uma das experiências empíricas mais conhecidas dentro do campo da administração, a experiência de Hawthorne, realizada em uma organização industrial privada localizada no nordeste dos Estados Unidos por volta de 1930, notabilizou-se, também, por ter desenvolvido uma visão bastante original sobre a cooperação humana, ao menos dentro deste campo específico do conhecimento.

Baseando sua análise em idéias de autores clássicos (como Émile Durkheim, Le Play e Malinowski) sobre a cooperação em sociedades anteriores a revolução industrial, Mayo (1949) argumenta que há, nas sociedades modernas, uma perda cada vez maior da capacidade colaborativa e cooperativa dos indivíduos. As razões desta perda encontram-se minuciosamente explicadas em sua obra, *The social problems of an industrial civilization* (1949), mas podem ser resumidas a partir das conseqüências trazidas pelo enfraquecimento e pela deterioração da tradição e dos costumes que fortemente permeavam as sociedades mais antigas.<sup>19</sup> Para Mayo,

em uma sociedade simples, a extensão das mudanças que ocorrem, ano após ano, ou mesmo século após século, é relativamente pequena. Os métodos tradicionais são, conseqüentemente, trazidos para um alto nível de perfeição; quase que desde o nascimento, a colaboração disciplinada é inculcada nos indivíduos através da repetição extensiva das atividades. [...] [Porém] nos dias de hoje, onde a mudança é rápida e contínua, toda a concepção de organização social e disciplina social precisam ser rapidamente revistas (MAYO, 1949, p. 09).<sup>20</sup>

Assim, nas sociedades anteriores à revolução industrial, a cooperação humana, inclusive no que dizia respeito às atividades laborais, dependia primordialmente de conservação dos costumes e instituições tradicionais, religiosas e também daquelas ligados ao ofício e à família, todos transmitidos através da socialização.<sup>21</sup> Deste modo, como exemplifica Mayo (1949), as oportunidades profissionais para um rapaz nascido naquele tempo eram mais restritas e, normalmente, se resumiam a seguir ou aperfeiçoar o ofício da família. Por outro lado, nestas sociedades havia um grande lastro de segurança e sentimento de pertença social, bem como de deveres sociais, já que todos os indivíduos compreendiam, desde sua tenra juventude, o papel que deveriam desempenhar diante dos outros. Segundo Mayo,

o membro individual desta sociedade primitiva pode claramente antecipar, durante sua infância e adolescência, a função que ele irá preencher para o grupo quando adulto. Esta antecipação regula sua atividade e pensamento no período da adolescência e culmina em uma função comum e em um senso de satisfação quando ele está maduro. Ele sabe que seu trabalho é demandado pela sociedade e é necessário para a manutenção da vida social. Ele é, durante sua vida, *solidário* com o grupo (MAYO, 1949, p. 06).

A forma de cooperação reinante neste contexto sócio-histórico específico era, como pontua Mayo (1949), a cooperação espontânea, já que, grosso modo, a colaboração entre os indivíduos não dependia, ao contrário do que acontece largamente nas sociedades modernas, nem do controle externo deliberado de quem quer obter cooperação, nem de uma atitude autônoma, calculista e utilitária por parte de quem quer cooperar.<sup>22</sup> O que motivava o indivíduo a cooperar era, grosso modo, o sentido mais amplo que tal indivíduo percebia no desempenho da sua “função social”. Em outras palavras, era comum que o indivíduo olhasse

para além da sua atividade específica e compreendesse seu papel mais geral na sociedade (BENDIX e FISHER, 1973). Sem este sentido mais amplo de “utilidade” social, a cooperação tenderia a definhir.

Já especificamente em uma sociedade moderna, como explica Mayo (1949), caracterizada por mudanças cada vez mais rápidas e frequentes, e por um avanço desequilibrado entre as habilidades técnicas de trabalho (altamente priorizadas e aprimoradas pelos indivíduos) e as habilidades relacionais (deixadas de lado), a cooperação perde seu lastro estruturante, passando a depender agora de esforços racionalmente empreendidos para manter-se artificialmente.<sup>23</sup>

De acordo com o modelo de cooperação espontânea de Mayo (1949), a ordem, regularidade ou previsibilidade organizacional não depende nem de um esforço deliberadamente empreendido por agentes coordenadores racionais que buscam algum objetivo específico predeterminado, nem mesmo de uma ação de adesão puramente autônoma e racional tomada conscientemente por dado indivíduo singular. Ao contrário, a ordem, regularidade ou previsibilidade organizacional dependem, sim, da simples existência de normas, hábitos, instituições e costumes sociais modeladores da ação humana. Desta forma, não faz sentido pensar sobre centralização do poder, divisão artificial das tarefas, coordenação, metas, nem mesmo consciência individual, da mesma forma como se pensam esses termos dentro daquele arcabouço teórico da cooperação instrumental.

## 5. Conclusões

Colocando em uma perspectiva comparativa mais direta, de um lado, o entendimento sobre a cooperação informal de Barnard (1979) junto com a concepção de cooperação espontânea de Mayo (1949) e, do outro, a concepção de consentimento de Etzioni (1974) junto com o entendimento sobre a cooperação formal de Barnard (1979), notar-se-á que estas idéias se referem a níveis de cooperação diferentes, porém coexistentes e mesmo complementares.

Devido as suas características específicas, a cooperação formal, tal como discutida por Etzioni (1974) e Barnard (1979), está relacionada à realização de certas atividades, como as laborais, que exigem relativa precisão e coordenação minuciosa da atividade humana. Dentro deste modelo, a cooperação é sempre vista como uma ferramenta ou um meio necessário para se chegar a algum resultado específico predeterminado. Trata-se, grosso modo, de um tipo de cooperação “artificialmente” obtida através de ações deliberadamente empreendidas de controle sobre a atividade social de outros, ou através da própria ação racional-instrumental do indivíduo que coopera de modo condicionado ou utilitário.

Em qualquer uma das hipóteses, o modelo da cooperação formal se caracteriza pela proeminência da lógica instrumental na ação social, quer se trate da ação daqueles que deliberadamente tentam obter a cooperação humana como um meio para se chegar a objetivos específicos predeterminados, quer se trate da ação daqueles que cooperam de forma condicionada, ou seja, em função da perspectiva de ganhos extrínsecos à própria atividade cooperativa. Pode-se dizer, assim, que a cooperação formal é o modelo teórico de cooperação humana, dentre aqueles discutidos neste ensaio, que mais se aproxima das premissas “gerencialistas” e utilitaristas existentes dentro da moderna ciência administrativa ocidental.

Por outro lado, a cooperação informal ou espontânea se caracteriza justamente por sua manifestação intrínseca e por sua “auto-regulação”. Dito de outro modo, ela se justifica por si mesma e independe de um propósito instrumental mais específico ao qual se condiciona. Ela não requer, necessariamente, uma coordenação intencionalmente instituída da atividade humana, nem mesmo, em alguns casos, a própria consciência de propósitos por parte daqueles que cooperam. Porém, sua importância não pode ser negligenciada uma vez que ela não é

apenas necessária para que exista a primeira forma de cooperação, mas também é condicionante daquela. Mas como isso é possível? É possível pois há uma relação sistêmica de interdependência entre as duas formas de cooperação. Na verdade, pode-se dizer que uma contém a outra.

Basta que se recorra a uma simples abstração para que isso fique mais claro. Antes de poder cooperar com outros para a realização de objetivos específicos como produzir um automóvel, construir um edifício ou viajar ao espaço, o ser humano precisa primeiro ser capaz de se comunicar e coexistir com seus semelhantes dentro de um quadro institucional minimamente previsível (BERGER e LUCKMANN, 1985; MAYO, 1949). Estes dois níveis mais elementares de cooperação (comunicação e coexistência extensiva) não são obtidos da mesma forma como são os primeiros. Aqui, os hábitos, os costumes e as instituições já estabelecidas na sociedade são mais importantes e fundamentais do que todo o esforço deliberado de controle e administração do comportamento humano empreendido para realização de objetivos específicos (BERGER e LUCKMANN, 1985; MAYO, 1949).<sup>24</sup>

Sendo assim, pode-se concluir que a existência de uma forma de cooperação depende da existência da outra. Em outras palavras, não pode haver cooperação para realização de objetivos específicos e predeterminados sem que antes haja cooperação nos níveis mais elementares da vida social.

Por outro lado, em uma sociedade moderna, supostamente marcada pela existência de necessidades específicas que não podem ser satisfeitas de forma não-premeditada, apenas a cooperação espontânea já não seria mais suficiente para assegurar a “produção” e “distribuição” das “soluções” igualmente específicas, tão importantes para a manutenção da vida moderna, uma vez que dela emanam “produtos” ou “resultados” pouco precisos e pouco direcionáveis. É exatamente por estar ciente disso que Mayo (1949, p. 08) alerta para o fato de que embora tenha sido possível, por algum tempo no passado, manter os níveis de produtividade material em um patamar suficiente para a satisfação das necessidades sociais apenas deixando a tradição e os costumes dirigirem a atividade humana, “[...] em uma sociedade industrial a colaboração não pode ser deixada ao acaso [...]”.

A partir desta discussão, torna-se evidente que as concepções de cooperação formal e informal (espontânea) são coexistentes e complementares e que assumir uma das perspectivas teóricas qualquer não exige abrir mão da outra. Mais do que isso. O esquema abaixo se utiliza da metáfora do *iceberg* para comparar e ilustrar a relação entre a cooperação visivelmente encontrada nas organizações humanas (cooperação formal) e a cooperação informal ou espontânea, muitas vezes invisível.

Tipo de cooperação	Se estrutura a partir da	Especificidade e precisão do seu “produto” ou “resultado”	Metáfora do <i>iceberg</i>
Cooperação formal	1 – ação racional-instrumental do próprio indivíduo que coopera deliberadamente para obter algo em troca 2 – coordenação externa do comportamento humano, deliberada e condicionada à realização racional (econômica) de objetos específicos predeterminados	Alta	Ponta (visível) Nivel da água
Cooperação informal ou espontânea	Existência de hábitos, costumes, instituições, tradições e valores consolidados no contexto social	Baixa	Base (invisível) Iceberg da cooperação

Figura 01

Como sugere a metáfora, toda forma de cooperação humana passível de ser observada diretamente através de normas, linhas hierárquicas, regulamentos e organogramas oficiais esconde um lastro ainda maior de cooperação informal ou espontânea, invisível ao observador mais desavisado. Isso ocorre porque, como sugere Barnard (1979), a simples instituição arbitrária de regras prescritivas de conduta social não é suficiente, por si mesma, para assegurar os esforços cooperativos que sustentam as organizações sociais de trabalho. Uma leitura atenta do décimo segundo capítulo da obra de Barnard (1979), intitulado “A Teoria da Autoridade”, permite entender que abaixo das regras, procedimentos e ordens burocráticas oficiais, evidentemente observáveis, esconde-se uma ampla teia intersubjetiva de significações, garantida pela socialização e pela institucionalização do comportamento social. Tal teia intersubjetiva de significações, por sua vez, que é responsável pela legitimação de todo o aparato burocrático evidente, não é inculcada nos indivíduos apenas durante as experiências sociais vividas dentro da organização de trabalho singular onde eles se encontram em dado momento, mas sim, é inculcada durante todo o itinerário de formação do ser social.

Embora o tema da cooperação informal ou espontânea tenha enorme relevância científica, no campo da administração o legítimo interesse por tal debate não se compara àquele que os pesquisadores, autores e gestores manifestam pela cooperação formal. Talvez, o motivo que leve a este desinteresse esteja justamente baseado na desconfortável constatação de que a cooperação informal ou espontânea não está (e dificilmente poderá estar) sob o alcance do controle instrumental da administração formal das organizações. Evidentemente, uma ciência social aplicada tão pragmaticamente preocupada com o controle e com a “governabilidade” das atividades humanas, como é o caso da moderna ciência administrativa ocidental, não poderia facilmente se interessar por modelos teóricos de natureza tão anti-instrumental como o modelo de cooperação informal ou espontânea discutido neste ensaio. Além disso, não cessam as críticas, oriundas de autores pertencentes a diversas áreas do conhecimento, o que inclui, evidentemente, a própria administração, quanto a perigosa vocação que tal campo tradicionalmente possui para transformar, errônea e superficialmente, conceitos naturalmente analíticos e descritivos, como cultura e identidade social, em simplórios modelos prescritivos de gestão (RAMOS, 1989; AKTOUF, 1996). Como bem observa Guerreiro Ramos (1989), ao se apropriar de conceitos existentes em outras áreas das ciências sociais, a administração tem a tendência de fazê-lo apenas sob a prerrogativa instrumental, reduzindo sua importância compreensiva e distorcendo seu poder analítico.

A autêntica cooperação informal ou espontânea não pode ser, por definição, “produzida” deliberadamente através da instauração premeditada de dispositivos de controle burocrático ou de qualquer outra natureza extrínseca aos próprios agentes sociais que cooperam. Assim sendo, o desinteresse e mesmo a “negligência”, por parte dos pesquisadores, autores e gestores, quanto à importância da cooperação informal podem ser explicados, ao menos dentro do campo da administração, por motivos ideológicos e, principalmente, por motivos utilitários.

Reconhecer a importância da cooperação informal ou espontânea no funcionamento das organizações sociais de trabalho implica, necessariamente, assumir que a atividade formal de gestão ou administração de tais organizações é irremediavelmente limitada em alguma medida. Afinal, grande parte da cooperação que estrutura e sustenta as organizações não depende, ao contrário do que defende (direta ou indiretamente) a teoria ortodoxa da administração, do exercício deliberado e premeditado de coordenação realizado por um núcleo centralizado e centralizador de poder.

<sup>1</sup> Apesar das inúmeras ilustrações retiradas do universo das organizações empresariais, as “organizações sociais de trabalho”, “organizações de trabalho” ou simplesmente “organizações”, são entendidas neste ensaio da forma mais abrangente possível, não apenas como “empresas”, no sentido mais usual do termo, mas também como “associações voluntárias”, “ONGs”, “organizações governamentais”, “escolas”, “hospitais”, “empreendimentos solidários”, “universidades”, “empresas do terceiro setor”, “cooperativas”, “sindicatos”, etc..

<sup>2</sup> Percebe-se aqui que a preocupação com a satisfação “psicossocial” do trabalhador só existe em função da constatação feita, por alguns representantes da escola das relações humanas, em muito questionável, de que trabalhadores mais satisfeitos com as condições “psicossociais” no trabalho tendem a ser mais produtivos. Neste sentido, tal preocupação não difere muito, em essência, daquela preocupação com a satisfação das necessidades fisiológicas do trabalhador, exteriorizada pelo taylorismo. Com efeito, é lugar comum na teoria clássica concordar com o fato de que uma melhoria nas condições físicas de trabalho, ligada à diminuição da fadiga muscular, adequação de tempo de trabalho e tempo de descanso, adequação da iluminação e disposição anatômica das máquinas e insumos, deve trazer um aumento da produtividade dos indivíduos.

<sup>3</sup> Esse argumento é o cerne da teoria contingencial da administração, representada por autores como Burns e Stalker, na Inglaterra, e Lawrence e Lorsch, nos EUA.

<sup>4</sup> A denominação “membros inferiores” foi emprestada da obra de Etzioni (1974).

<sup>5</sup> Somente este primeiro exemplo já seria suficiente para desconstruir o argumento, evidentemente ligado ao senso-comum, de que a cooperação humana depende da legítima concordância dos indivíduos em torno de algum objetivo geral. Vide introdução.

<sup>6</sup> Aqui, mais uma vez, os objetivos particulares de cada indivíduo que coopera não precisam necessariamente confluir para que exista cooperação. Com efeito, tomando o particular exemplo das organizações empresariais capitalistas ocidentais, a cooperação entre patrões e empregados nunca foi, no decorrer da história, objeto de consenso e de confluência voluntária de interesses (BENDIX e FISHER, 1973), por mais que a moderna ciência administrativa tenha algumas vezes tentado dizer o oposto.

Vide Frederick Taylor (1982) para obter um bom exemplo de como a administração tentou ser deliberadamente colocada como uma atividade harmonizadora e apaziguadora. Nas palavras do autor, “a maioria [...] crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa [...]” (TAYLOR, 1982, p. 30).

<sup>7</sup> Com efeito, Etzioni (1974) dá uma ênfase bastante “gerencialista” à sua análise sobre o poder e sobre a participação nas organizações. Nas palavras do próprio autor “o poder social só se torna em poder organizacional quando a organização pode influenciar os poderes do grupo, como seja, quando um professor usa o clima reinante na classe para controlar um aluno-problema, ou quando um líder sindical movimenta os membros para utilizar o seu poder informal no sentido de fazer entrar na linha outro membro rebelde” (ETZIONI, 1974, p. 34).

<sup>8</sup> Mais uma vez, percebe-se aqui que, embora a existência de uma meta seja exigência dentro desse entendimento de cooperação, nada garante que o mesmo valha para a existência de comum acordo ou autêntica concordância quanto a tal meta. Deste modo, uma vez que o plano, o objetivo ou a meta sob a qual se estrutura a cooperação pode ter um caráter meramente legitimatório (BARNARD, 1979; ETZIONI, 1976), a obtenção da cooperação pode estar, de acordo com este modelo, condicionada à manipulação.

<sup>9</sup> Sugerir que as organizações humanas podem ser compreendidas como sistemas cooperativos, tal como fazem Chester Barnard (1979) e Elton Mayo (1949), não significa negligenciar o fato incontestável de que elas também podem ser entendidas de outras maneiras. Afinal, como argumenta Gareth Morgan (1996, p. 327-328), “qualquer abordagem realista da análise organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que organizações podem ser muitas ao mesmo tempo” e “caso alguém deseje realmente compreender as organizações, seria muito mais inteligente começar a partir da premissa de que organizações são complexas, ambíguas e paradoxais”.

<sup>10</sup> Embora uma discussão mais completa sobre a burocracia não seja possível neste ensaio por motivos de espaço, a organização burocrática pode ser entendida, grosso modo, como aquela organização humana deliberadamente desenhada e estruturada para a realização racional (econômica) de objetivos específicos predeterminados (BRESSER-PEREIRA e MOTTA, 2004). Para um debate bastante rico e aprofundado a respeito da organização burocrática, consultar Max Weber (1999, p. 187-233).

<sup>11</sup> Nota-se, nesta passagem, que é exatamente a coordenação externa, centralizada e consciente das ações humanas que caracteriza o tipo de cooperação encontrado especificamente dentro das organizações formais.

<sup>12</sup> Como explica um dos comentadores da sua obra, Kenneth Andrews (1979, p. 16), “o poder do conceito de sistema cooperativo de Barnard [...] parece-me basear-se na idéia de que o objetivo ou propósito é o foco da organização”.

<sup>13</sup> Como se demonstra logo adiante, ainda nesta seção, é exatamente esta exceção que constitui a gênese da cooperação nas organizações informais, de acordo com Barnard (1979).

---

<sup>14</sup> Neste ponto, torna-se importante lembrar que Barnard (1979) inicia sua discussão a respeito da cooperação humana com uma concepção bem mais abrangente do que aquela sobre a qual dedica a maior parte de sua obra. Com efeito, a cooperação, tal como presente na organização formal, é, para o autor, apenas uma modalidade possível de cooperação humana, assim como a própria organização formal é apenas uma forma possível de organização social.

<sup>15</sup> Somente para facilitar o desenvolvimento dos argumentos expostos nesta seção, propõe-se que a “cooperação existente nas organizações informais” de Chester Barnard (1979) seja referida apenas como “cooperação informal”. Da mesma forma, propõe-se que a cooperação caracteristicamente encontrada nas organizações formais, tal como aquela discutida por Amitai Etzioni (1974) e pelo próprio Barnard (1979) anteriormente nesta seção, seja referida simplesmente como “cooperação formal”.

<sup>16</sup> Não obstante, é curioso observar como o autor sugere, a partir dessa passagem, uma compreensão anti-instrumental da moral: primeiro, ao se referir aos desejos, impulsos e interesses imediatos como inconscientes e, segundo, ao afirmar mais abertamente que as propensões ou tendências morais fogem ao cálculo utilitário de conseqüências.

<sup>17</sup> Para Barnard (1979, p. 253) “[...] todos os homens normais são seres ‘morais’”.

<sup>18</sup> Com efeito, na “ação de outros indivíduos” estão incluídas as eventuais ordens que o indivíduo “moral” recebe de terceiros. Assim, como bem explica Barnard (1979) uma ordem qualquer só será devidamente aceita e obedecida se não conflitar com ou se não fizer conflitem, em demasia, os diversos códigos morais daqueles que as recebem.

<sup>19</sup> O sociólogo clássico Émile Durkheim desenvolve várias pesquisas em torno desta tese, chegando inclusive à constatação de que o próprio aumento dos índices de suicídio nas sociedades modernas tem suas raízes no enfraquecimento do tradicionalismo religioso que orientava as relações sociais de modo continuado e relativamente estável (DURKHEIM, 2001).

<sup>20</sup> As transcrições da obra de Elton Mayo (1949) são de tradução livre da autoria deste ensaio.

<sup>21</sup> Por motivos de espaço, o conceito de socialização não poderá ser melhor explorado aqui. Para uma discussão mais aprofundada e detalhada sobre este conceito tão fundamental consultar Berger e Luckmann (1985).

<sup>22</sup> Como explicam Bendix e Fisher (1973) ao comentar a obra de Mayo, a palavra “espontânea” (de cooperação espontânea) parece, ao menos sob o ponto de vista metodológico, mais adequada do que a palavra “voluntária” (de cooperação voluntária). Isso porque Mayo (1949), ao basear suas análises sobre a cooperação nos modelos teóricos extraídos da observação de sociedades “antigas”, onde a tradição e o hábito são determinantes, entende que a conduta humana nem sempre pode ser autônoma (no sentido de voluntária) e racional. De acordo com Bendix e Fisher (1973, p. 120), “[...] é, precisamente, o comportamento tradicional que poderá ser espontâneo sem ser voluntário”.

<sup>23</sup> Embora Mayo (1949) não o tenha citado, Max Weber é um outro clássico da sociologia que desenvolve uma análise bastante semelhante a respeito da “modernização” ou “racionalização” do mundo (2002) e sobre o ganho de importância que as organizações burocráticas obtêm na sociedade moderna (1999).

<sup>24</sup> Com efeito, é exatamente por isso que Berger e Luckmann (1985) consideram a linguagem como uma das instituições mais elementares da vida social.

## Referências bibliográficas

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDREWS, Kenneth R. Introdução. In. BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979. p. 13-24.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BEGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A Construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BENDIX, Reinald; FISHER, Lloyd. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas: estudo das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 119-131.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. Trad. Ângela Denise da Cunha Lemos. Rev. Roberto Fachin. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56. V. 2.
- MAYO, Elton. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: International Library of Sociology and Social Reconstruction, 1949.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PAULA, Ana Paula Paes de. As inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, Ano II, n. 16, set 2002.
- RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas: estudo das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 30-43.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1999. V. 2.