

mais perfeitamente distinguidas umas das outras justamente nesse nível.

Os participantes dos níveis inferiores são indivíduos que têm índice elevado em pelo menos uma das três dimensões de participação: participação (propriamente dita), obrigações de desempenho e subordinação. Um exame dos termos concretos freqüentemente usados para referir-se aos diferentes grupos de participantes dos níveis inferiores mostra que podem ser vistos como posições situadas nessas três dimensões analíticas, que também nos permitem delinear de forma sistemática os limites das organizações. Estamos agora prontos para o primeiro passo fundamental: classificação das organizações de acordo com suas estruturas de consentimento.

## II. UMA CLASSIFICAÇÃO ANALÍTICA: Organizações Coercivas e Utilitárias

Todos os padrões de consentimento existem na maioria das organizações, mas a maior parte apóia-se muito mais em um dos padrões do que nos outros dois. Daí que as organizações são classificadas, neste capítulo e no que se segue, de acordo com o seu padrão *dominante* de consentimento, em coercivas, utilitárias ou normativas. Dentro de cada categoria, as organizações são ordenadas segundo a ênfase *relativa* que é dada ao padrão que predomina: assim, algumas organizações coercivas demonstram apoiar-se fortemente sobre o consentimento coercivo, enquanto outras, muito embora sejam predominantemente coercivas, colocam menos ênfase nesse padrão.<sup>1</sup> Quando relevante, o padrão de consentimento secundário também é especificado. A distribuição composta do consentimento, de padrões predominante e secundário, é denominada *estrutura de consentimento* do nível organizacional particular (por exemplo, participantes dos níveis inferiores).

As categorias para classificação foram estabelecidas no capítulo anterior. Entretanto, antes que possamos iniciar a classificação, é mister que especifiquemos as unidades a ser classificadas.

### AS UNIDADES DE CLASSIFICAÇÃO

Quando se fazem relatos sobre organizações, as organizações concretas são geralmente citadas como exemplos de alguma “categoria” de senso comum. A United Automobile Workers é um exemplo de “sindicato de trabalhadores”, a General Motors

<sup>1</sup> Para uma discussão de medidas possíveis ver o cap. XII.

é um exemplo de “empresa comercial”. Relatos comparativos são então elaborados usando essas categorias: por exemplo, sugere-se que os membros da UAW tenham mais poder sobre seus representantes do que a maioria dos acionistas da GM possui sobre os seus próprios, de vez que em geral os membros de sindicatos participam mais nos seus órgãos do que os acionistas na companhia.

O uso dessas categorias de senso comum como sindicatos de trabalhadores e empresas comerciais para isolar unidades de comparação cria uma dificuldade considerável. Esse método de classificação tende a conferir a mesma designação a organizações que diferem consideravelmente, e dar nomes diferentes a entidades que, analiticamente, se assemelham em muitos aspectos, particularmente em sua estrutura de consentimento.

*Exército, forças armadas e organização militar*, por exemplo, são designações de uso comum. Na realidade, elas se referem a um grupo grandemente heterogêneo. Por exemplo, dá-se um mesmo rótulo a unidades de combate e a unidades de tempo de paz, que diferem quanto a metas, composição social, treinamento, métodos disciplinadores, socialização, rede de comunicações e estrutura de consentimento. Analogamente, General Motors, restaurantes (W. F. Whyte, 1948) e jornais (Kreps, 1954), todos são citados como “indústrias”;<sup>2</sup> os comunistas, tanto como os democratas e os republicanos, são conhecidos sob o título de “partidos políticos”; a expressão “sindicato de trabalhadores” é aplicada tanto às organizações de trabalhadores dos Estados Unidos como à da Rússia.

Ainda mais, é geralmente aceito que a expressão *associação voluntária* se refere a uma categoria homogênea, e que se pode, portanto, generalizar, partindo do que se encontrar com relação a uma associação, extrapolando para todas as outras. Na realidade, essa categoria inclui, pelo menos, dois tipos distintos. Em um deles, a participação ativa e o elevado envolvimento são condições para o funcionamento da associação; organizações para o levantamento de fundos, ordens religiosas e partidos políticos com fortes engajamentos ideológicos pertencem

<sup>2</sup> A respeito do problema envolvido pelo uso de classificações de senso comum, especialmente com relação à categoria “indústria”, segundo a definição dos dicionários e do Bureau de Censo, ver Etzioni (1958c, p. 307). Parte da dificuldade surge do uso de *indústria* para designar qualquer investimento permanente de capital e trabalho, tanto quanto uma subcategoria dessa classe — como seja, os ramos mecânico e manufatureiro das atividades produtivas, quando distinguidas das agrícolas, de migração e serviços.

a essa categoria. O outro tipo — que também traz fortes apelos públicos por participação e engajamento — pode funcionar eficazmente enquanto esses apelos não foram ainda atingidos, ou são atingidos apenas em algumas ocasiões. A maioria dos sindicatos de trabalhadores, de partidos políticos, grupos de acionistas e grupos de interesse, é desse tipo. Apatia, ou falta de participação — o problema central de muitos estudos de associações de voluntários — tem, pois, um significado muito diferente para esses dois tipos de organização. Para o primeiro tipo, ele quer dizer que um requisito básico funcional não está satisfeito; para o segundo, significa que a organização está operando facilmente, e, possivelmente, que uma das condições necessárias para o seu funcionamento eficiente está satisfeita.<sup>3</sup>

Algumas organizações representadas por diferentes nomes revelam mais semelhança do que aquelas grupadas sob um único título. Selznick (1952) demonstrou que a estrutura de poder, metas, meios de comunicação e o papel dos grupos dos partidos comunistas assemelham-se àqueles dos exércitos de combate mais do que aos de partidos políticos comuns. Sob alguns pontos de vista, o serviço de intendência dos exércitos em tempo de paz — classificados como organizações militares — tem mais em comum com enormes escritórios de seguros e lojas de departamento, classificados como “indústria”, do que com outras unidades militares. Em contrapartida, grandes escritórios de seguros nos lembram mais organizações militares em tempo de paz do que parecem com as organizações que fazem parte do seu grupo.

Em nossa discussão, os atributos analíticos das organizações distinguem as unidades de classificação. Infelizmente não podemos seguir o procedimento ideal e classificar cada organização, porque há centenas de milhares delas. Por outro lado, vimos que as classificações de senso comum nos são de pouca utilidade. Portanto, tomamos o caminho do centro, dividindo as categorias denominadas do bom senso em subcategorias. Não iremos, por exemplo, tratar de organizações militares, mas acerca de unidades de combate e unidades de tempo de paz. Ana-

<sup>3</sup> Uma teoria revista da apatia teria que ser muito mais específica do que pode ser aqui sugerido. É vital, por exemplo, distinguir entre apatia completa e parcial, e determinar o tipo de membros que são apáticos (por exemplo, as elites contra o corpo de servidores). Alguma dose de apatia é funcional para quase todas as organizações, embora venha a divergir até que ponto isso é verdadeiro. Para uma discussão das funções da apatia, ver W. H. M. Jones (1954).

logamente, não iremos classificar todos juntos os hospitais de doentes mentais, mas distinguir entre hospitais de internamento e hospitais de terapêutica. O critério de diferenciação é a estrutura de aceitação das várias subcategorias de organizações.

Se todas as organizações incluídas normalmente em uma categoria de senso comum caírem na mesma categoria de aceitação, serão ordenadas dentro da categoria de acordo com a ênfase relativa que houver no padrão predominante. Por exemplo, muitas indústrias caem no tipo remunerativo, mas diferem no quanto de ênfase colocam na remuneração; o pessoal de oficina e de escritório estão nesse caso.

A presente classificação é apenas uma primeira aproximação. À medida que a informação sistemática cresce nas organizações, terão de ser introduzidas novas divisões nas categorias e unidades de classificação, sendo que algumas organizações provavelmente irão requerer uma reclassificação. O presente trabalho, portanto, deve ser visto como um princípio, não como um fim. Deveria também ser tomado em conta que essa classificação é destinada a servir para o estudo do consentimento e seus correlatos. Com toda a certeza, outras classificações serão mais úteis para outros propósitos.<sup>4</sup>

É mister que se enfatize que nas páginas seguintes podemos dispensar apenas uma atenção breve aos exemplos citados. Existe uma enorme literatura dedicada às organizações; nossa tarefa aqui não é lidar com todas elas, mas colocar uma organização dentro do nosso esquema e esclarecer certos problemas que emergem desse trabalho classificatório. Ocassionalmente pode haver uma discussão mais alongada, necessária à explo-

<sup>4</sup> É mais comum classificar as organizações de acordo com as funções que desempenham para a sociedade. Parsons classifica as organizações em: 1) orientadas para a produção econômica; 2) orientadas para metas políticas; 3) organizações integradoras; 4) organizações mantenedoras de padrões (Parsons, 1956, pp. 228-29). Essa tipologia foi aplicada e elaborada por Eisenstadt (1958, pp. 116-17), Etzioni (1958c, pp. 208-10), Scott (1959, pp. 386-88), e Gordon e Babchuck (1959). A diferenciação das organizações por meta e função é também utilizada num estudo da tecnologia e estrutura organizacional de fábricas, minas, hospitais e universidades (Thompson e Bates, 1957); e num estudo de "administração de conflito" em "organizações ideológicas", "empresas gigantes" (Thompson, 1960). Cf. a abordagem estrutural empregada por Moore (1957), nesse exame comparativo de administrações e sindicatos, e por Stinchcombe (1959), em sua comparação entre a administração burocrática e a de ofícios.

ração mais acurada de dificuldades do pesquisador na determinação da natureza da estrutura de consentimento. Em geral, entretanto, o leitor deve ser orientado para as fontes já citadas, para um tratamento mais extenso das organizações brevemente revistas aqui.

Finalmente, é necessário um comentário sobre os indicadores. Não podemos esperar superar as limitações de qualquer análise secundária: estamos introduzindo conceitos rápidos em estudos levados a efeito por outros pesquisadores, com outros conceitos e procedimentos. Teremos que tomar quaisquer medidas que o estudo tenha utilizado. Os indicadores de participação ilustram o que dizemos. Algumas vezes essas são medidas da orientação geral do participante em relação ao poder organizacional; algumas vezes elas são mais específicas, como quando são estudadas atitudes que se relacionam apenas com um aspecto de poder; e, ainda em outros casos, a única informação disponível a respeito de participação envolve mais do que orientação quanto à estrutura de controle — por exemplo, nível de satisfação no trabalho.<sup>5</sup> Naqueles poucos casos onde o indicador é mais amplo do que o conceito no qual estamos interessados, somos forçados a usá-lo, pelo menos como uma tentativa em relação à natureza da participação na organização. Esse tipo de indicador é usado apenas quando a estrutura de controle é o principal dos objetos de participação relatados. Esse problema não é crucial, porque o presente estudo é um empreendimento formulador de proposições, exploratório. O material proporcionado ilustra as proposições, não as torna válidas.<sup>6</sup>

## ORGANIZAÇÕES COERCIVAS

As organizações coercivas são entidades nas quais a coerção é o principal meio de controle sobre os participantes dos níveis inferiores e a elevada alienação caracteriza a orientação da maioria deles em relação à instituição. Casos típicos são campos de concentração, campos de prisioneiros de guerra, a maioria das prisões, instituições correcionais tradicionais e hospitais de doenças mentais com internamento. Campos de tra-

<sup>5</sup> Ver cap. VIII, pp. 242-44, a respeito do assunto.

<sup>6</sup> Os problemas envolvidos na transição desse empreendimento para a pesquisa básica serão discutidos no cap. XII.

balho forçado<sup>7</sup> e centros de repatriamento<sup>8</sup> são também organizações coercivas.

A força é o principal meio de controle aplicado nessas organizações para assegurar a consecução da principal tarefa organizacional: manter os internos em seu lugar. É óbvio que, se suspensas as restrições, nenhuma das pessoas ficaria dentro da entidade. A realização de todas as outras tarefas depende do desempenho eficaz dessa tarefa básica, a custódia. A segunda principal tarefa dessas organizações, manter a disciplina, é também atingida através do uso potencial ou real da força, embora aqui as diferenças entre os vários tipos de organizações sejam maiores.

Mesmo quando o controle se apóia diretamente em outros meios, indiretamente ele se baseia na força. Um internado pode fazer vários serviços para um guarda, em troca de um cigarro, mas isso não pode ser considerado controle remunerativo, uma vez que o valor especial de um cigarro como de outros objetos de satisfação deriva da segregação do indivíduo dos mercados regulares. Essa segregação, por sua vez, baseia-se na força.

As organizações incluídas na categoria coerciva podem ser arranjadas segundo o peso relativo do padrão coercivo. Os campos de concentração empregam mais coerção do que as prisões regulares;<sup>9</sup> as prisões utilizam mais do que as instituições correcionais para delinqüentes juvenis, sendo que este último tipo é, freqüentemente, o primeiro a introduzir reformas (Ohlin, 1956, p. 13). Campos para prisioneiros de guerra nas modernas democracias em geral aplicam apenas tanta coerção quanto as instituições correcionais, ou menos ainda.<sup>10</sup> Diz-se

<sup>7</sup> Para um relato pessoal, ver Parvilahti (1960). Há vários depoimentos sobre esses campos em vários países soviéticos pelo Projeto de Lei da Europa Central, sob o título genérico de *Trabalho Forçado e Confinamento sem Julgamento* (1952).

<sup>8</sup> Leighton (1945, esp. caps. 6-10) trata das tentativas relativamente frustradas para reduzir a coerção, desenvolver a autodeterminação e evitar a desorganização social geral por outros meios que não a coerção. Para outro estudo a respeito de tais organizações, ver LaViolette (1948).

<sup>9</sup> Para estudos de campos de concentração ver E. A. Cohen (1953, esp. caps. 1 e 3) e Kogon (1950). Vaughan relata dados a respeito da organização informal dos prisioneiros japoneses nas ilhas Filipinas, assim como da organização formal (1949, caps. 4 e 10, e cap. 7); para um relato do ponto de vista organizacional, ver a autobiografia de Hoess (1960). Ver também Bondy (1943); Abel (1951); Adler (1958); Jackman (1958).

<sup>10</sup> Para dois dos poucos estudos de campos de prisioneiros de guerra que possuem relevância psicológica, ver I. Cohen (1917) e W. L. White (1957).

que alguns dos prisioneiros norte-coreanos foram mantidos num campo das Nações Unidas, que não possuía arame farpado (W. L. White, 1957, p. 8); diz-se mais que "fizemos cerca de 60.000 prisioneiros, e eles foram tratados tão suavemente que poderiam ter marchado para a retaguarda quase sem serem vigiados" (*ibid.*, p. 34).

Considerando que poderíamos controlar o efeito de outros fatores, como o grau inicial de alienação apresentado pelos internados em face dos vários tipos de organizações coercivas, poderíamos encontrar maior alienação nas instituições que aplicam mais coerção.<sup>11</sup> Esse parece na verdade ser o caso de uma única possível exceção, a dos campos de concentração. Aqui onde a aplicação da coerção atinge o grau mais elevado, exemplos de "total indiferença" e mesmo engajamento com os guardas e diretores encontram-se em relatos (Bettelheim, 1943, pp. 448-51; Bloch, 1947, esp. p. 338; Kogon, 1950, pp. 274-77). Uma prolongada e extrema exposição à coerção pode levar os homens a aceitar algumas das normas dos detentores do poder, para identificar-se com eles, e para desviar sua alienação para um bode expiatório. Novos internados em campos de concentração pareciam servir como tais bodes expiatórios, assim como os grupos de *status inferior* sujeitos a critérios externos de estratificação (Cohen, 1953, 26-28). Assim, nessa situação extrema, o relacionamento entre coerção e alienação parece ser invertido.

Em todas as organizações coercivas o relacionamento parece ser mantido. Se, por exemplo, alguém controla o grau de alienação inicial, parece que a alienação produzida na instituição correcional típica é menor do que na prisão típica. Uma vez que a aplicação da coerção para fins de controle interno (outros que não o de prevenção de fugas) é particularmente pequena nos campos de prisioneiros de guerra administrados pelas democracias modernas, esperaríamos que a alienação produzida nesses campos seria menor do que a que é gerada nas prisões.

<sup>11</sup> Para um estudo experimental dos efeitos da tolerância e da punição severa, e punição repetida e prolongada *versus* pequena punição, tanto quanto o efeito de várias combinações desses tipos sobre a extinção do comportamento punitivo, ver Estes (1944, esp. pp. 37-38). A punição severa e prolongada gerou mais efeitos alienativos do que a maior tolerância e a pequena punição. Note-se, entretanto, que todos os que foram objeto do experimento eram "ratos brancos do laboratório de Minnesota".

Leighton (1945) nos fala de uma alienação comparativamente menor dos centros americanos de redistribuição de cívis de origem japonesa. O controle era exercido em parte pelo reconhecimento de greves e reclamações e por negociações através de concessões mútuas. A força, a abordagem típica das organizações coercivas para com as greves dos internos, não foi usada. Outros trechos do estudo de Leighton também demonstram o uso da coerção para propósitos de controle interno.<sup>12</sup>

Uma forma de determinar empiricamente o lugar de uma organização no *continuum coercivo* é estabelecer a punição típica para o mesmo tipo de ofensa em várias organizações. Por exemplo, a punição por tentativa de fuga de um campo de concentração foi freqüentemente morte ou tortura; de prisões, a extensão da sentença era freqüentemente de um ano; em instituições correcionais, a duração da sentença era bem menor. Nos campos de prisioneiros de guerra alemães dos americanos, a punição era usualmente não mais que duas semanas a pão e água.<sup>13</sup> Comparações semelhantes podem ser feitas com outros tipos de ofensas.

Os hospitais para doenças mentais são difíceis de situar dessa forma, de vez que nessas organizações é dada uma interpretação diferente ao mesmo tipo de falta, e desde que outras formas de punição — algumas vistas como medidas terapêuticas — estão disponíveis, tais como choque elétrico, injeções de insulina e camisa-de-força.<sup>14</sup> Na medida em que uma comparação pode ser feita, sugerimos que os hospitais de doenças mentais se assemelham a instituições correcionais para delinqüentes juvenis, mas do que a prisões, comparação que freqüentemente é feita. Parece que a juventude e a insanidade suavizam a orientação punitiva. Os indivíduos estão nos dois tipos de organização contra a sua vontade, mas a mesma falta pode trazer confinamento menos duradouro quando o faltoso é jovem ou legalmente definido como doente mental. Não existe pena capital em qualquer dessas organizações. Reabilitação e terapia, limitadas como possam ser, aparecem mais freqüentemente nesses dois tipos de organização do que em prisões. Ambas recaem na parte relativamente menos coerciva da categoria.

<sup>12</sup> Leighton (1945). A respeito de meios de controle, ver especialmente pp. 43, 155, 179; sobre o problema de greve, pp. 208-9. Mas compare o problema de outra greve, p. 244.

<sup>13</sup> Comunicação particular de dois guardas nesse tipo de campos.

<sup>14</sup> Para uma discussão do uso punitivo do choque elétrico, ver Belknap (1956, pp. 164, 191-94, 248).

A quantidade de informações relevantes sobre os vários tipos de organizações coercivas varia grandemente. As prisões e hospitais de doenças mentais, os dois tipos mais comuns, são estudados com maior freqüência, e, portanto, a discussão a respeito de organizações coercivas que vem nos capítulos seguintes focalizará esses dois tipos. A informação a respeito do consentimento em campos de concentração é muito limitada. Sobre prisioneiros de guerra, possuímos alguns dados sobre o consentimento dos soldados das sociedades democráticas nos campos do inimigo,<sup>15</sup> mas poucas informações acerca de prisioneiros de sociedades totalitárias nos campos de democracias. Mais informações sobre este último problema seria requerida para uma análise mais completa das variações verificadas no emprego da coerção nas sociedades democráticas modernas, o assunto de nossa análise.

Um inquérito feito em campos de concentração, campos de prisioneiros de guerra, campos de trabalhos forçados e organizações coercivas similares deve ser estendido, prestando-se atenção especial às armadilhas dos rótulos supervalorizados. Os alemães, por exemplo, referiam-se a Dachau e campos similares como campos de trabalho (E. A. Cohen, 1953, p. 19). O campo japonês descrito no relatório de Vaughan é tratado geralmente como campo de concentração, embora nenhuma violência fosse exercida, exceto manter os "internados" no campo.<sup>16</sup> Grupos semelhantes nos Estados Unidos são denominados centros de distribuição. Por outro lado, o American Andersonville é descrito como um campo de prisioneiros de guerra, embora 14.000 ali morressem de inanição ou de doença, fossem mutilados por cães ou fossem comidos por seus companheiros enlouquecidos.<sup>17</sup>

As distinções de uso que se seguem podem demonstrar sua utilidade: as organizações que servem de instrumento de assassinato em massa devem ser chamadas *campos de concentração*, inclusive algumas formalmente denominadas campos de prisioneiros de guerra; as organizações que servem meramente para

<sup>15</sup> Para um relatório dos estudos do exército a respeito dos prisioneiros de guerra americanos na Coréia, ver Kinkead (1959). Ver também *The New Yorker* (26 de outubro de 1957, pp. 114-69); W. L. White (1957).

<sup>16</sup> "Uma mulher foi chicoteada no rosto, outra nas costas, antes que um sombrio guarda ordenasse o afastamento dos bêbados. Na história do campo este foi o único abuso físico por parte dos japoneses". (Vaughan, 1949, p. 80.)

<sup>17</sup> Para um trabalho relacionado de perto com o fato, ver Roach (1865); para uma publicação recente, ver McElroy (1957).

deter pessoas chamam-se *prisões*, inclusive os tipos chamados hospitalares de doenças mentais, asilos para velhos e campos de "internamento". Os centros de distribuição nos quais as pessoas são detidas contra sua vontade são um tipo de prisão; assim também o são os campos de trabalho forçado, que vêm a produção como meta secundária. As organizações que combinam uma forte ênfase na detenção com algum trabalho de reabilitação são chamadas *instituições correcionais*.

### ORGANIZAÇÕES UTILITÁRIAS

As organizações utilitárias são aquelas em que a recompensa é o principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores, e a participação calculista caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes. As organizações utilitárias são comumente denominadas indústrias. Mas, como já vimos, *indústria* é apenas um daqueles rótulos de senso comum. Muito embora várias indústrias sejam organizações utilitárias, algumas subcategorias importantes têm estruturas de consentimento normativas. Assim, para nossos propósitos, as indústrias e divisões de organizações industriais podem ser classificadas em três categorias principais: aquelas em que os participantes dos níveis inferiores são, predominantemente, *de oficina*, tais como muitas fábricas e minas; aquelas em que os membros são mais do grupo *de escritório*, sejam privadas (companhias de seguros e bancos) ou públicas (repartições governamentais); e, finalmente, aquelas em que os membros dos níveis inferiores são *profissionais*, tais como organizações de pesquisa, de planejamento, escritórios de advocacia (estas, como veremos, são organizações normativas).

As opiniões sobre uma categoria de indústria apresentam também, embora em menor grau, em relação aos empregados, o mesmo tipo de subdivisões de outras categorias de organizações. Assim, exposições acerca de atividades de escritório nas indústrias aplicam-se a empregados de escritório nas fábricas; o que se diz a respeito de organizações profissionais também vale para divisões profissionais de empresas fabris, assim como vale para divisões de pesquisa e desenvolvimento; e mais, o que se diz acerca de empregados de oficina ou portaria também vale para a mesma categoria de pessoal em universidades. Dizemos que as expressões valem "em menor grau", porque o consentimento em uma subdivisão organizacional é afetada não apenas pelo tipo de trabalho — manual, de escritório, ou pro-

fissional — realizado pelas subunidades, mas também pelo padrão de consentimento do resto da organização. Atendentes de hospital, que realizam o seu trabalho, que é de tipo auxiliar, numa organização normativa, ilustram o exemplo. Esperaríamos que constituíssem, como na verdade constituem, o grupo mais remunerativo, menos normativo do pessoal do hospital; mas constituem um grupo que é controlado muito mais normativamente do que a categoria semelhante que atue em fábricas ou estabelecimentos industriais de modo geral. Esse fato se reflete em seu envolvimento moral em relação à saúde dos pacientes, em esforços para desenvolver sua auto-imagem profissional, em sua satisfação no trabalho comparativamente alta e, certamente, em seus baixos salários.<sup>18</sup>

Poder remunerativo — como seja, a manipulação de salários, comissões, gratificações, condições de trabalho e recompensas semelhantes — constituem a fonte de controle predominante nas indústrias auxiliares. Essas medidas constituem também o meio de controle predominante em indústrias mais importantes, embora menos salientes do que nas anteriores; e mais, constituem uma importante, embora secundária, fonte de poder de organizações profissionais. Os controles normativos desempenham um papel relativamente limitado em indústrias auxiliares; um papel importante, embora secundário, também desempenham esses controles em indústrias de maior categoria; eles constituem o meio de controle predominante em organizações profissionais. Em outras palavras, as organizações normativas não são instituições remunerativas, mas normativas. Daí que sua estrutura de aceitação é examinada no capítulo a seguir, juntamente com outras organizações normativas.

As exposições precedentes podem ser especificadas depois, diferenciando-se dentro de cada uma das categorias básicas da indústria. Os trabalhadores auxiliares podem ser divididos em inexperientes, semi-experientes e habilitados, ou ainda em trabalhadores industriais e de oficina. Poderíamos esperar que os trabalhadores inexperientes sejam mais afetados pelos controles remunerativos, e as outras duas categorias o sejam pelos controles normativos.<sup>19</sup>

Similarmente, os empregados de categoria superior podem ser divididos em subgrupos que consistem, por um lado, em pessoal de nível inferior, como balcunistas (moças), auxiliares

<sup>18</sup> A respeito da auto-imagem profissional e satisfação no trabalho, ver Simpson e Simpson (1959, p. 391).

<sup>19</sup> As diferenças entre os dois tipos de trabalhadores são muito bem descritas e analisadas por Warner e Low (1947, caps. 4 e 5).

de escritório e contadores e, por outro lado, em pessoal de nível ligeiramente superior, como chefes de turma ou secretárias particulares, os quais possuem contato mais estreito com a direção. Os primeiros são controlados por meios relativamente mais utilitários do que os últimos.<sup>20</sup> Uma comparação de datilógrafas de uma grande sala de mecanografia e simples secretárias "agregadas" ao chefe pode ilustrar a diferença. Trabalhadores do sexo feminino, que constituem uma proporção considerável dos empregados dos níveis médio e inferior, parecem relativamente mais dados ao consentimento normativo dos empregados do sexo masculino.<sup>21</sup>

Finalmente, os semiprofissionalizados, como mecânicos (nível técnico) e técnicos de laboratório, parecem ser mais infensos ao controle normativo do que os profissionais de categoria superior.

Os dados a respeito das diferenças em alienação entre esses grupos apresentam-se paralelamente àquelas entre os modos de controle. Blauner (1960, pp. 342-43) resumiu um grande número de estudos que nos sugerem que aqueles que escolheriam o mesmo tipo de trabalho no início de sua carreira ainda constituem cerca de 20% de trabalhadores pouco habilitados, 30 a 40% dos empregados de serviços e 65% ou mais de profissionais. Descobertas semelhantes foram relatadas por Moore (1953) e por Morse e Weiss (1955, p. 197).<sup>22</sup>

### Operários

A remuneração é o meio de controle predominante entre os operários. Sua distribuição e manipulação fazem esses empregados agir conforme os regulamentos em vigor, produzindo de acordo com o nível e a qualidade desejados, agindo adequadamente quanto ao uso da propriedade organizacional, pontualidade, ausências. Pode não ser o fator determinante de sua orientação em relação ao trabalho em geral, ou sua esco-

<sup>20</sup> Para uma discussão dos vários tipos de empregados de escritório, as diferenças entre o grau de alienação gerado, bem como nas suas estruturas ligadas à recompensa, ver Mills (1951, caps. 8 e 10).

<sup>21</sup> Morse (1953, pp. 77 e segs.) estudou a participação dos trabalhadores de nível médio numa companhia. Encontrou o mais alto grau de participação (53%) entre pessoal de supervisão média, que, na sua maioria, era de mulheres. Essa associação continua quando outros fatores como o salário, tempo de serviço, idade e educação são controlados.

<sup>22</sup> Ver cap. VIII, páginas 242-44, sobre os problemas envolvidos no uso da satisfação no trabalho como indicador de participação na organização.

lha de uma linha particular de trabalho, mas parecem ser centrais no que afetam sua orientação relativa a tarefas particulares e normas de trabalho, bem como quanto à organização como uma estrutura de controle.

É verdade que outros fatores, inclusive seus valores básicos, grau de sindicalização, satisfação intrínseca quanto ao trabalho, prestígio e estima dele derivados, e, até certo ponto, relações sociais no trabalho, também influenciam a orientação e o desempenho dos trabalhadores. Sugerimos, entretanto, que, quando o peso relativo desses vários fatores é estabelecido, as recompensas remunerativas e sanções irão produzir o desempenho mais importante dos operários.

Algum material relevante é proporcionado num estudo do método de controle preferido pelos trabalhadores de uma companhia de energia elétrica, e o método de controle considerado eficaz pelos seus supervisores (Mann e Dent, 1954). Os trabalhadores avaliaram recomendando um acréscimo de pagamento como o método preferido de controle; os supervisores avaliaram esse método como o mais eficaz. O Quadro II-1 indica a significação relativa de outros meios de controle comparados com o "aumento recomendado de pagamento".<sup>23</sup>

QUADRO II-1 — "MÉTODO DE RECONHECIMENTO" PREFERIDO POR TRABALHADORES E SUPERVISORES

MÉTODO DE RECONHECIMENTO	ORDEM DE GRADUAÇÃO
Preferidos por Supervisores Consideraram Eficaz	
Recomenda aumento de pagamento	1
Treina empregados para melhores cargos	2
Recomenda promoções	3
Dá mais responsabilidade	4
Elogia sinceramente	5
Proporciona trabalho mais interessante	6
Diz aos superiores	7
Proporciona privilégios	8
Dá palmadinha nas costas	9
Toma notas em relatórios e avaliações	10

FONTE: Mann e Dent (1954, p. 25).

<sup>23</sup> Este quadro é interessante por outra razão: há três discrepâncias na ordenação. Os trabalhadores dão ao "treino de empregados para melhores cargos" o segundo lugar, enquanto os supervisores dão o sexto lugar — essa é uma faceta do controle remunerativo; e os

Mais evidência é proporcionada por um estudo de trabalhadores que escolheram trabalhar numa linha de montagem na indústria automobilística. (Walker e Guest, 1952). Um exame de suas ocupações prévias indica que por seis critérios de satisfação no trabalho os trabalhadores estavam em muito melhores condições em seus afazeres anteriores; 87,4% tinham tido anteriormente uma ocupação em que o ritmo era determinado individualmente; 72% tinham tido ocupações não-repetitivas; 60% tinham tido trabalhos que exigiam algumas habilidades e treinamento; e 62,7% tinham sido inteira ou parcialmente livres para escolher suas próprias ocupações e como deviam elas ser desempenhadas (*ibid.*, pp. 34 e segs.). Eles escolheram deixar essas ocupações e aceitar os trabalhos frustrantes da linha de montagem basicamente porque lhes ofereciam maiores rendimentos. Três quartos dos trabalhadores relataram que as razões que os levaram para o novo trabalho foram principalmente econômicas. As diferenças de salário eram da ordem de 30%.<sup>24</sup>

Os cientistas sociais, estudando as indústrias, enfatizaram que a primeira imagem do trabalhador como uma máquina racional, de onde maior esforço pode ser obtido quando mais incentivos são introduzidos, não é válida. Atualmente esse ponto de vista é pacífico; na verdade, parece às vezes que é por demais acentuado. Os estudiosos de indústrias devem ser lembrados de que as tentativas para aumentar os elementos normativos da supervisão estão relatados em alguns casos como levando apenas as empresas a um pequeno aumento de produtividade; enquanto em outros casos eles levam ao elevamento do moral (isto é, satisfação no trabalho), mas não a uma ele-

---

supervisores dão à "palmadinha nas costas" o segundo lugar, enquanto os empregados lhe dão o nono — isto é, um controle normativo. Os supervisores, estando numa posição mais alta, parecem dar mais peso ao controle normativo do que os empregados. Essa idéia foi sugerida ao autor por Candace Rogers. O significado da terceira discrepância, "dar trabalho mais interessante", não está claro.

<sup>24</sup> Um estudo de trabalhadores transferidos de departamentos sem automação para outros com automação mostra que eles preferiam suas ocupações sob qualquer das dimensões examinadas, inclusive o número de amigos e proximidade da supervisão. Uma vez que quase todos os trabalhadores se transferiram voluntariamente, parece razoável supor que isso foi por causa da diferença de salário. O salário médio nos departamentos com automação era mais alto por causa das diferenças na composição da força de trabalho, bem como na subida de nível. Ver Faunce (1958, pp. 401-7, e 1959, pp. 44-53, esp. 45-46). As informações sobre transferência voluntária e diferenças de salário são baseadas em comunicação privada com Faunce.

vação da produção. Por outro lado, os relatórios da indústria e pesquisas por agências do Governo atestam a eficácia do incentivo do aumento do salário no aumento da produtividade e realização de outros objetivos. Uma pesquisa do Governo que atingiu a ordem de 514 planos de incentivos de salário nos Estados Unidos relatou que, em 1945, sob tais planos, os aumentos de produção foram da ordem de 38,99%; os custos das unidades de trabalho decresceram à média de 11,58% (Viteles, 1953, p. 27). Argyris revê um grande numero de estudos, todos apoiando o mesmo ponto:

(F. H.) Blum (1953, pp. 94-99) nos traz a evidência de atitudes como o desejo de deixar o trabalho e "viver" do lado de fora. Ele acha que os trabalhadores estão ansiosos por deixar o seu trabalho... a maioria dos empregados relata que o seu trabalho na oficina é feito pensando em ganhar dinheiro para "viver" lá fora. Um estudo experimental inusitado aponta fatores em profundidade, com uma amostra relativamente grande, proporcionando mais evidência do problema da importância crescente do dinheiro (Smith e Lund, 1954) .... Chinoy (1955) conclui que os trabalhadores em indústria de automóveis, na ocasião em que atingem a meia-idade, compreendem que suas ocupações não são nem nunca serão satisfatórias, e que o progresso para eles será difícil. Eles se adaptam, diz o relatório, colocando uma ênfase maior no emprego, segurança, constantes aumentos de salário e o maior consumo de bens materiais... Reigel, num estudo sobre o interesse do empregado pelo sucesso da empresa, realizado em oito companhias, assinala que metade dos inquiridos respondeu que o incentivo financeiro é o melhor meio de aumentar seu interesse na companhia, enquanto menos de um terço prefeere os incentivos humanos. (1957, pp. 107-9)<sup>25</sup>

A manipulação dos símbolos de estima e prestígio é uma fonte importante de controle normativo. Até que ponto pode a administração confiar nesses meios para controlar os operários? É mister que se destaque que o emprego de estima e prestígio com propósitos requer que a direção controle sua distribuição. Por sua vez, isso requer que os trabalhadores e seus superiores compartilhem um conjunto básico de valores, e que esses superiores constituam "os outros significativos" para os trabalhadores. De outra forma, o elogio partindo do superior pode não apenas ter pouco efeito positivo como também e, na realidade, ter efeito negativo. Ser apontado em uma publicação da fábrica como o trabalhador mais produtivo do ano pode ser origem de perda em lugar de satisfação. O mesmo

<sup>25</sup> Ver também Whyte em "Money Still Vital" (1956).

vale para outros símbolos de estima e prestígio manipuláveis pela administração. Veremos a seguir que os operários compartilham apenas uns poucos valores relevantes para a administração, e que quando chefes e subordinados partilham esses valores é freqüentemente porque aqueles aceitam a visão dos primeiros, e não pelo motivo que possamos pensar primeiro. Portanto, os símbolos de prestígio não são provavelmente um meio de controle eficaz ou importante para empregar com os operários (R. R. Myers, 1948, p. 335). O fato de que o tamanho do escritório, o número de telefones, o lugar no estacionamento e outros símbolos de prestígio são altamente satisfatórios para os níveis mais elevados do pessoal de escritório e de supervisão, não significa que, necessariamente, sejam eles meios efetivos de controle para com todos os empregados. Os meios básicos de controle dos operários são os remunerativos.

### Empregados de Escritório

Os empregados de escritório são predominantemente controlados por meios remunerativos, mas um tanto menos do que os operários. Os controles normativos, embora secundários, parecem desempenhar um papel mais importante entre os empregados de escritório, e o engajamento na organização é mais forte.

*QUADRO II-2 — PREFERÊNCIAS EM RELAÇÃO A COMPANHIA*

<i>Remunerativo</i>	
Horas	28%
Benefícios	12%
Segurança	11%
Condições de trabalho	8%
Refeições	4%
Salários	3%*
Oportunidades de acesso	2%
 Total	68%
<i>Outros</i>	
Tipo de pessoas	22%
Justiça de tratamento	5%
Tipo de trabalho	4%
Não definido	1%
 Total	32%

\* Os salários são mencionados aqui com pouca freqüência porque os empregados estavam mal satisfeitos com o nível de seus salários; menção não-freqüente não reflete uma falta de importância. Dezenove por cento dos empregados citaram o salário como a característica menos apreciada dos seus trabalhos.

FONTE: Morse (1953, p. 103).

O estudo meticuloso de Morse (1953) a respeito dos empregados de escritório proporciona informes a respeito das "preferências de 742 empregados acerca do seu trabalho na empresa" objeto do estudo, e assim lança alguma luz sobre a relativa importância de várias recompensas e sanções. As descobertas de Morse sugerem a extraordinária importância das recompensas remunerativas para os empregados de escritório, e apóiam nossa sugestão no sentido de que o consentimento dos empregados de escritório de níveis inferiores é predominantemente remunerativo.

Um estudo de balconistas (moças) feito por Lombard (1955, esp. pp. 124-30) indica muitos dos fenômenos usualmente considerados típicos de trabalhadores manuais. Ele relata, por exemplo, que o grupo de trabalho restringe o produto acabado, limita a competição entre as moças e põe em prática outras normas que contrastam frontalmente com aquelas apoiadas pela administração.

Ao mesmo tempo, a manipulação de símbolos de estima e prestígio, que, via de regra, tem efeito limitado sobre os operários parece ser mais eficaz entre os empregados de escritório (Homans, 1953). Esse ponto é ilustrado num estudo de balconistas que enfatiza o papel dos controles "simbólicos" não-remunerativos. As balconistas que cometiam erros na escrituração das notas de vendas as recebiam de volta marcadas com uma faixa vermelha, para serem abertas e corrigidas na presença do chefe e das colegas. Essas faixas vermelhas "não significam qualquer tipo de punição, e, ainda assim, os empregados sentem como uma desgraça receber uma dessas notas" (Donovan, 1929, p. 64). Da mesma forma, "todos os tipos de honrarias são concedidos aos capazes e eficientes. Estes possuem pequeno valor monetário, mas o dinheiro é secundário quando se trata de honraria. Ser uma estrela — a melhor vendedora do departamento — é uma compensação em si mesma" (*ibid.*, p. 192).

O material disponível a respeito de participação sugere que, em geral, os empregados de escritório são menos alienados do que os operários, embora não muito menos. A maioria das medidas mostra uma diferença de menos de 20% entre os dois grupos.<sup>26</sup> Os dados do Quadro II-3 não são típicos, de vez que são tomados de companhias cuja proporção de trabalhadores satisfeitos é maior do que a média, mas é mister que

<sup>26</sup> Ver os estudos que seguem (de revisão) da ampla literatura sobre o assunto: Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1957); Herzberg, Mausner e Synderman (1959); Blauner (1960).

se destaque que mesmo aqui a posição relativa dos empregados de escritório e dos operários é mantida (estudo controlado para nível).

*QUADRO II-3 — ALIENAÇÃO DOS EMPREGADOS DE ESCRITÓRIO, DO SEXO MASCULINO, SEM SUPERVISÃO, E DOS OPERÁRIOS*

<i>Attitude</i>	<i>Escrítorio (1792)</i>	<i>Operário (4788)</i>
Gosto do meu emprego em geral	70%	57%
Satisfeito com as condições de trabalho	75%	47%
Satisfeito com a companhia e o emprego	60%	51%
Satisfeito com os salários	39%	28%
Satisfeito com o progresso na companhia até agora	65%	64%

FONTE: Katz e Kahn (1952, p. 655).

Muitos fatos podem ser levados em conta para a importância relativamente maior dos poderes normativos para os empregados de escritório e para o seu maior engajamento na organização. Primeiro, embora as diferenças de rendimento entre os dois grupos tenham declinado consideravelmente durante as três últimas décadas, as recompensas dos empregados de escritório são ainda maiores, por causa do prestígio adionado aos seus cargos e a maior satisfação intrínseca envolvida.<sup>27</sup> As recompensas maiores tendem a ser associadas com maior envolvimento em relação à organização, e portanto a permitir maior emprego dos controles normativos. Contato mais estreito e mais pessoal com a administração também tende a aumentar a participação; ainda mais, o envolvimento é gerado quando os clientes do pessoal de escritório lhes emprestam deferência, por causa do poder da organização que eles representam (Mills, 1945, pp. 242-49). Os operários, via de regra, têm pouco contato pessoal com a direção e nenhum contato com clientes, faltando portanto essas fontes de engajamento.

<sup>27</sup> A maior quantidade de recompensa e, portanto, de interesse investido na estrutura social existente estende-se além da organização, até à estrutura social geral. Foi demonstrado que os empregados de escritório são sistematicamente mais conservadores do que os de nível inferior (Lipset e Linz, 1956, cap. 4). As diferenças no grau de sindicalização, apontadas por Mills, apóiam o mesmo ponto de vista (1956, p. 302).

Em resumo, parece que as entidades com empregados do tipo aqui descrito — embora apresentando muitos casos marginais — devem ser classificadas como predominantemente utilitárias. O consentimento normativo tem um papel mais importante do que em relação aos operários, embora ainda assim secundário. As organizações profissionais são discutidas no capítulo III como um tipo de organização normativa.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> O resumo deste capítulo aparece no fim do capítulo III.