

CLÁSSICOS DA GESTÃO

Chester I. Barnard

# As Funções do Executivo

Prefácio

Arménio Rego

Miguel Pina e Cunha



EDIÇÕES SÍLABO

## **CLÁSSICOS DA GESTÃO**

### **Editores**

Arménio Rego

Manuel Robalo

Mário Ceitil

Miguel Pina e Cunha

### **Títulos publicados**

1. *Os Princípios da Gestão Científica*  
Frederick Winslow Taylor
2. *Administração Industrial e Geral*  
Henri Fayol
3. *Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade*  
Mary Parker Follett
4. *As Funções do Executivo*  
Chester I. Barnard

# As Funções do Executivo

Chester I. Barnard

Introdução à edição  
do trigésimo aniversário  
Kenneth R. Andrews

Prefácio à presente edição  
Arménio Rego  
Miguel Pina e Cunha

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

Título original: *The Functions of the Executive*

Copyright ©1938, 1968 by the President and Fellows of Harvard College

Copyright 1966 by Grace F. Nora Barnard

Published by arrangement with Harvard University Press

#### FICHA TÉCNICA

Título: As Funções do Executivo

Autor: Chester I. Barnard

© da presente tradução: Edições Sílabo, Lda.

Tradução: Rita Canas Mendes

Capa: Pedro Mota

1.<sup>a</sup> Edição – Lisboa, junho de 2019.

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 456709/19

ISBN: 978-989-561-012-9



**EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Prefácio à presente edição – Barnard <i>Redux</i></b>	7
<b>Introdução à edição do trigésimo aniversário</b>	13
<b>Prefácio</b>	31

## **Primeira parte**

---

### **Considerações preliminares sobre os sistemas cooperativos**

Capítulo I – Introdução	41
Capítulo II – O indivíduo e a organização	47
Capítulo III – Limitações físicas e biológicas nos sistemas cooperativos	61
Capítulo IV – Os fatores psicológicos e sociais nos sistemas cooperativos	77
Capítulo V – Os princípios da ação cooperativa	85

## **Segunda parte**

---

### **A teoria e a estrutura das organizações formais**

Capítulo VI – A definição da organização formal	101
Capítulo VII – A teoria da organização formal	117
Capítulo VIII – A estrutura das organizações formais complexas	131

Capítulo IX – As organizações informais e a sua relação com as organizações formais	149
---	-----

### **Terceira parte**

---

## **Os elementos das organizações formais**

Capítulo X – As bases e os tipos de especialização	161
Capítulo XI – A economia dos incentivos	173
Capítulo XII – A teoria da autoridade	193
Capítulo XIII – O ambiente da decisão	215
Capítulo XIV – A teoria do oportunismo	229

### **Quarta parte**

---

## **As funções das organizações nos sistemas cooperativos**

Capítulo XV – As funções executivas	243
Capítulo XVI – O processo executivo	261
Capítulo XVII – A natureza da responsabilidade executiva	283
Capítulo XVIII – Conclusão	309

<b>Anexo – A mente nos assuntos quotidianos</b>	<b>321</b>
---	------------

# Prefácio à presente edição

## Barnard *Redux*

Arménio Rego

Católica Porto Business School

Miguel Pina e Cunha

Professor Fundação Amélia de Mello,  
Nova School of Business and Economics

Chester I. Barnard (1886-1961) é um daqueles *teóricos* da gestão que os *práticos* teriam alguma dificuldade em subestimar – Barnard foi, além de um importante teórico, um prático bem-sucedido. Nascido em Maiden, Massachusetts, no seio de família humilde, experimentou desde cedo uma vida de trabalho. Estudou em Mount Hermon e em Harvard, não tendo concluído a licenciatura. Aos 23 anos, tornou-se funcionário na American Telephone and Telegraph (AT&T), em Boston, na área da estatística. Aos 41 anos, tornou-se o primeiro presidente da New Jersey Bell Telephone (empresa do grupo AT&T), cargo que exerceu durante mais de duas décadas. Veio posteriormente a exercer funções públicas.

Barnard foi, pois, um teórico com experiência prática, e um prático dotado de perspicácia teórica. Os seus contactos com académicos vários, sobretudo de Harvard, posicionaram-no no seio de um grupo preocupado em desenvolver quadros teóricos que explicassem o comportamento humano nas organizações. Foi nessa moldura intelectual que Barnard escreveu *The Functions of the Executive*, publicado em 1938. Nele procurou sistematizar conhecimento emergente da interação entre as suas próprias experiências e os quadros concetuais desenvolvidos na sua rede de académicos.

Para Barnard, as organizações deveriam ser consideradas sistemas cooperativos capazes de integrar as contribuições dos seus participantes individuais. A cooperação e a coordenação encontrar-se-iam, pois, no cerne da atividade da gestão, como corolário da definição de organização proposta pelo autor:

«Um sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais que estão numa relação sistemática específica devido à cooperação de duas ou mais pessoas com vista a pelo menos uma finalidade».

Um dos problemas mais complexos da atividade gestionária constitui o cerne da obra de Barnard: como pode a organização estabelecer objetivos a partir do topo e esperar que esses objetivos sejam voluntariamente abraçados na base? Até hoje, as organizações debatem-se com este problema.<sup>1</sup> Barnard considerava que o desejo de cooperação não poderia basear-se fundamentalmente nos incentivos monetários. Para ele, essa vontade teria que brotar de um imperativo moral partilhado entre os gestores e o resto da organização. A função essencial do executivo seria, por conseguinte, a criação de um código moral para os membros da organização.

Este código deveria criar um propósito comum e suscitar a lealdade e a adesão aos valores organizacionais. O bom sistema cooperativo sobrepor-se-ia aos pequenos ditames dos códigos e interesses pessoais. De novo, a função essencial do executivo consistiria em gerar a crença num propósito comum. Se o *gestor* seria capaz de desenhar sistemas eficientes, do *executivo* esperar-se-ia, na perspetiva barnardiana, algo mais: a descoberta e a promulgação da visão moral da organização, capaz de suscitar empenhamento voluntário.

Naturalmente, e de modo algo paradoxal, a disponibilidade e a vontade para cooperar podem ser impostas, não resultando de escolhas livres e voluntárias. Todavia, sistemas organizacionais fundados neste tipo de pressuposto podem conter sementes totalitárias e opressivas. Ademais, numa sociedade do conhecimento como a nossa, repleta de organizações que processam conhecimento e empregam «operários do conhecimento», é pouco provável que a cooperação imposta seja a

---

<sup>(1)</sup> Rego, Valverde, Oliveira & Cunha (2018).



mais profícua. Barnard estaria porventura ciente dessas limitações – e daí a sua ênfase na cooperação em prol de um propósito comum. Não deixa de ser interessante notar que o tema do propósito continua na ordem do dia,<sup>1</sup> todas estas décadas depois. Não será o propósito, hoje como então, uma forma *soft* mas profunda de *compelir* os membros organizacionais à cooperação *voluntária*?

Nesse sentido, o trabalho de Chester Barnard antecipa um conjunto de temas que viriam a ser desenvolvidos mais tarde, como a cultura organizacional, a visão, a confiança, e a participação.<sup>2</sup> A própria literatura sobre comportamentos de cidadania organizacional<sup>3</sup> assenta nesta ideia aduzida por Barnard: a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas que nelas trabalham. O grande desafio dos estudiosos dos comportamentos de cidadania nas organizações foi precisamente o de identificar os modos como as organizações podem promover esses comportamentos espontâneos, que não são direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, mas que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização.<sup>4</sup>

Outra contribuição fulcral de Barnard foi o modo como tratou a questão da autoridade. Rejeitando o argumento darwiniano da naturalidade da autoridade dos superiores, Barnard transferiu o fulcro da autoridade do topo para a base. Para ele, a autoridade não é algo que vem de cima mas antes um processo que será ou não validado por aqueles a quem se dirige. As consequências desta mudança de lógica foram notáveis e representaram uma estocada fatal para as abordagens paternalistas anteriores, quer as da melhoria industrial quer as da organização científica do trabalho. As suas ligações com o tópico da participação são claras. Muitas organizações portuguesas, mais entu-

---

(1) Cable & Vermeulen (2018); Cunha, Rego & Castanheira (2016); Gartenberg, Prat, & Serafeim (2018); Goler, Gale, Harrington, & Grant (2018); Rodríguez Vilá & Bharadwaj (2017).

(2) Cunha & Rego (2018).

(3) Bourdage, Lee, Lee, & Shin (2012); Organ (1997); Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma (2014); Rego (2002).

(4) Organ (1988, p. 4).

siastas do «respeitinho» do que do respeito, terão a beneficiar com a mensagem.

Os temas explorados por Barnard continuam, decorridas tantas décadas, a ressoar nas explorações contemporâneas dos teóricos organizacionais. O livro comporta, portanto, a marca dos clássicos. E ler os clássicos é uma forma de nos aproximarmos da essência das coisas – de ver o cerne da organização para lá da espuma dos dias e da pressão das modas.

## ■ Referências

- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J.-H. & Shin, K.-H. (2012). Motives for organizational citizenship behavior: Personality correlates and co-worker ratings of OCB. *Human Performance*, 25, 179–200.
- Cable, D., & Vermeulen, F. (2018). Making work meaningful: A leader's guide. *McKinsey Quarterly*, October (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-work-meaningful-a-leaders-guide>).
- Cunha, M.P. & Rego, A. (2018). *Gestão de pessoas 4.0: 10 tendências e desafios*. Carcavelos: Nova SBE Executive Education.
- Cunha, M.P. Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2019). *Teoria das organizações e da gestão: Uma perspetiva histórica*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M.P., Rego, A. & Castanheira, F. (2016). *Propósito: Estratégias para trabalhar ligado*. Lisboa: Editora RH.
- Gartenberg, C. M., Prat, A., & Serafeim, G. (2018). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, doi.org/10.1287/orsc.2018.1230.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). The 3 things employees really want: Career, community, cause. *Harvard Business Review*, February 20 (<https://hbr.org/2018/02/people-want-3-things-from-work-but-most-companies-are-built-around-only-one>).
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior. It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.

- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S87-S119.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações – um passo na senda da excelência?* Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A., Valverde, C., Oliveira, E., & Cunha, M.P. (2018). *Gestão por objetivos: Guias para reflexão e ação*. Lisboa: Sílabo.
- Rodríguez Vilá, O. & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. *Harvard Business Review*, September-October, 94-101.



# Introdução à edição do trigésimo aniversário

Kenneth R. Andrews

Com dezoito reimpressões nos Estados Unidos, *As Funções do Executivo* tem aumentado de forma constante a sua influência e circulação desde que surgiu pela primeira vez. O editor original vendeu quatro vezes mais exemplares em 1967 do que em 1939, tendo os últimos cinco anos, bem como a maioria dos anos anteriores, revelado também um aumento de vendas interessante face aos precedentes. Barnard está presente em qualquer bibliografia sobre organizações e é referido em obras tão conhecidas como *O Novo Estado Industrial* (1967), de J. K. Galbraith, que lhe atribui «a definição mais famosa de organização». O respeito que esta obra austera e difícil conquistou em todos os quadrantes é espantoso e merece explicação. O propósito desta introdução é relacionar o seu estudo da organização com a teoria racionalista simples que a antecedeu e com a miríade de teorias barrocas que se lhe seguiram. Assim, poderá ser mais fácil compreender o motivo por que a voz de Barnard ainda é escutada e se faz ouvir acima da agitação gerada pelos investigadores behavioristas, matemáticos e teóricos da decisão estatística, entre outros investigadores clínicos e experimentais do comportamento organizacional, já para não falar dos livros de generais, primeiros-ministros, presidentes e outros profissionais.

O objetivo de Barnard é ambicioso. Como nos diz no prefácio, a sua intenção é fornecer uma teoria abrangente do comportamento cooperativo nas organizações formais. A cooperação tem origem na necessidade de um indivíduo alcançar fins a que, sozinho, é biologicamente incapaz de chegar. Com a mobilização de outros indivíduos, a cooperação rapidamente se torna um *sistema* em permanente mudança feito de elementos biológicos, psicológicos e sociais interrelacionados. Para sobreviver, tem de ser «eficaz», no sentido de alcançar a finali-

dade da organização, e «eficiente», no sentido de satisfazer as motivações do indivíduo. O gestor deve chefiar e adaptar mutuamente os processos que ligam o sistema cooperativo ao seu ambiente e que proporcionam satisfação aos indivíduos.

O conceito inicial de cooperação leva à definição de organização como um «sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas por parte de duas ou mais pessoas». Essenciais à *sobrevivência* da organização são a vontade de cooperar, a capacidade de comunicar, a existência e a aceitação de um propósito. As funções do gestor são, então, as de garantir um sistema de comunicação, de manter a vontade de cooperar e de assegurar a contínua integridade do propósito da organização. A explicação de Barnard das funções do gestor termina numa análise da liderança como a capacidade pessoal de defender decisões que transmitam qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada e à formulação do propósito.

Seria inútil recapitular toda a teoria de Barnard no seu próprio livro. O modo como o autor a expõe, considerando o historial da sua carreira, revela-se um verdadeiro *tour de force*. Uma vez que *Organization and Management* [«Organização e gestão»], surgido dez anos depois de *As Funções do Executivo*, é um conjunto de artigos que desenvolvem aspetos da teoria original ou assinalam ocasiões diversas, o primeiro livro constitui a única grande obra de um homem que não era realmente um autor. A maior parte da carreira de Barnard foi passada na prática da gestão. Estudou em Mount Hermon e Harvard, não tendo concluído a licenciatura, e passou quase quarenta anos na American Telephone & Telegraph Company. A sua carreira, que começou no departamento de estatística, tornou-o um especialista na economia das tarifas e deu-lhe experiência administrativa na gestão das operações comerciais, tendo culminado na presidência da New Jersey Bell Telephone Company. Barnard não estava diretamente envolvido nas experiências da Western Electric, que decorriam na fábrica de Hawthorne, em Cicerto, mas a sua associação a Elton Mayo<sup>1</sup> e aos colegas deste na Harvard Business School tiveram uma influência importante nas suas ideias mais originais.

---

<sup>(1)</sup> Nas páginas 26 e 27 encontra-se listada uma obra representativa de cada um dos autores que se debruçaram sobre as organizações referidos nesta introdução.

Paralela e posteriormente à experiência de gestão na AT&T, Barnard enveredou por uma carreira no serviço público, o que era pouco habitual naqueles dias e ainda hoje é raro. Foi, em diversos momentos, presidente da United Services Organization (a sigla USO, que vemos associada à Primeira Guerra Mundial), presidente do General Education Board e, mais tarde, presidente da Fundação Rockefeller (depois de Raymond Fosdick e antes de Dean Rusk), presidente da National Science Foundation, assistente do Secretário do Tesouro, consultor do representante americano no Comité das Nações Unidas para a Energia Atômica. Dirigiu várias empresas e foi membro da Academia Americana de Artes e Ciências. Um apaixonado por música, fundou a Sociedade Bach de Nova Jérсия.

A pessoa de Barnard, não havendo mexericos sobre si, está um pouco à margem, mesmo das organizações que encabeçou – reservado, digno, com um quê de imponente. Ele não foi um mestre com pupilos que zelassem pela sua memória com desvelo ou que desenvolvessem as suas ideias. Os seus colegas e sucessores na Bell System não fizeram dele um herói; os que conheci simplesmente não o referem em nenhuma altura. Não há indícios disponíveis que permitam demonstrar ou questionar a sua capacidade pessoal de tornar as organizações eficazes e eficientes. Em suma, o livro de Barnard trilhou o seu próprio caminho sem beneficiar da expressão pública de apreço dos seus apoiantes.

Se olharmos agora para as forças e fraquezas desta obra e para o seu lugar na literatura sobre organizações, teremos de notar, antes de mais, que o autor deu forma às suas ideias na altura em que as conclusões das experiências na Western Electric estavam a entrar em conflito com as teorias da gestão científica, dando origem aos trabalhos de F. W. Taylor e à teoria racionalista da organização formulada por Henry Fayol. *As Funções do Executivo* é o resultado direto da dificuldade de Barnard em encontrar uma explicação adequada da sua experiência de gestão nas teorias clássicas da organização e da economia. As suas leituras, vastas, pouco sistemáticas e multidisciplinares, não lhe proporcionaram muitas pistas até que deparou com Pareto e L. J. Henderson, um bioquímico dado à interdisciplinaridade que estudou e escreveu sobre Pareto. Barnard ficou entusiasmado com o que a sociologia podia explicar e que escapava às teorias clássicas da organização

e da economia. O facto de conhecer Henderson, Donham, Mayo e outros membros do grupo de clínicos e investigadores das ciências sociais que estavam a redescobrir a motivação humana na Hawthorne Works<sup>1</sup> foi indispensável ao desenvolvimento da sua tese central. Barnard teve acesso aos dados e às ideias que, com efeito, tornaram obsoleto o conceito do homem económico e provaram que os modelos científicos e racionalistas da organização tinham de ser revistos.

Os relatórios de Mayo, Roethlisberger, Dickson e Whitehead sobre as pesquisas na Western Electric estavam clinicamente orientados para a satisfação do trabalhador e para o primeiro nível de supervisão. Apesar de estarem animados pelo entusiasmo da descoberta e esclarecidos quando à utilidade de um novo modo de interpretar dados sociais, estes investigadores não propunham um modelo abrangente de organização. À semelhança de Fayol, Barnard guiava-se pela sua experiência relativamente aos níveis executivos e estava mais interessado na empresa na medida em que esta se relaciona com o seu ambiente. O primeiro grande contributo deste seu livro foi, portanto, a construção de uma teoria total da organização que oferecia uma alternativa ao modelo de Fayol e que levava em conta as descobertas radicais das experiências conduzidas nas salas de montagem de relés e de terminais.

Não é fácil fazer a distinção entre os conceitos que Barnard inventou e os que reformulou, desenvolveu e alargou no decurso da sua tentativa de construir uma teoria completa. Ele apoderou-se do conceito da organização como um sistema social, desenvolveu-o em definições originais de organização formal e informal, resolveu a dificuldade na distinção importantíssima entre eficácia e eficiência, incorporou motivações não económicas numa teoria de incentivos e desenvolveu um controverso conceito de autoridade. Este conceito simboliza bem a sua revolta contra a ideia clássica de que a ordem é a condição

---

(1) A Hawthorne Works, em Cicero, no Ilinóis, foi um grande complexo fabril, construído pela Western Electric em 1905, que se manteve em funcionamento até 1983. Com 45 000 funcionários no auge das suas operações, a fábrica produzia uma grande variedade de produtos de consumo. Além de ser conhecida pela sua enorme produção de equipamentos telefónicos, a Hawthorne Works tornou-se famosa ao ser alvo de estudos científicos na área da gestão, dando inclusivamente nome ao «efeito Hawthorne». (N. da T.)



**Chester Irving Barnard** (7/11/1886 – 7/6/1961) foi um bem sucedido executivo empresarial norte-americano e autor de trabalhos pioneiros em teoria da gestão e estudos organizacionais.

Depois de uma breve experiência acadêmica, seguiu-se um período de quase quarenta anos na American Telephone & Telegraph Company que culminou com a presidência da New Jersey Bell Telephone Company. A sua associação com Elton Mayo e seus colegas da Harvard Business School teve uma influência importante nas suas ideias mais originais. Paralelamente e depois da sua experiência executiva na AT&T, Barnard desempenhou funções no serviço público. Entre outros cargos, foi Presidente da Fundação Rockefeller, Presidente da Fundação Nacional para a Ciência, Assistente do Secretário de Estado do Tesouro, consultor para o representante americano na Comissão de Energia Atômica das Nações Unidas. Foi membro da *Associação Americana para o Progresso da Ciência* e da *Academia Americana de Artes e Ciências*. Era amante de música.

“ A sua grandeza deve-se ao seu vigor no pensamento abstrato, à sua capacidade de aplicar raciocínio às experiências profissionais e à sua provável sensibilidade e competência como profissional. Não me recordo de ninguém que o supere no exercício simultâneo das capacidades gêmeas de raciocínio e competência ou na exploração da sua força combinada. Por estas razões, *As Funções do Executivo* continua a ser, como tem sido desde a sua publicação, o livro mais estimulante sobre organizações e gestão alguma vez escrito por um gestor profissional.

*Kenneth R. Andrews*  
In Introdução

“ Os temas explorados por Barnard continuam, decorridas tantas décadas, a ressoar nas explorações contemporâneas dos teóricos organizacionais. O livro comporta, portanto, a marca dos clássicos. E ler os clássicos é uma forma de nos aproximarmos da essência das coisas – de ver o cerne da organização para lá da espuma dos dias e da pressão das modas.

*Arménio Rego*  
*Miguel Pina e Cunha*  
In Prefácio

“ Das fileiras dos principais executivos do país vem uma grande contribuição para a compreensão da nossa sociedade... [O autor] apresenta uma análise da natureza das organizações empresariais e das funções dos executivos nas mesmas. Ele foi capaz de se afastar das minudências das suas atividades do dia-a-dia e vê-los como parte do funcionamento ordenado da organização como um todo... O trabalho tem implicações importantes, pois aponta o caminho para o desenvolvimento de sistemas cooperativos mais eficazes e, ao mesmo tempo, para o desenvolvimento e comunicação das técnicas executivas essenciais a esses sistemas.

*American Journal of Sociology*

ISBN 978-989-561-012-9



9 789895 610129