

Gareth Morgan

**IMAGENS DA
ORGANIZAÇÃO**

atlas

Sumário

Agradecimentos, 11

Apresentação da Edição Brasileira, 13

1 INTRODUÇÃO, 15

2 A MECANIZAÇÃO ASSUME O COMANDO: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINAS, 21

Máquinas, pensamento mecânico e surgimento da organização burocrática, 24

As origens da organização mecanicista, 24

A teoria clássica da administração: planejamento das organizações burocráticas, 27

A administração científica, 32

Forças e limitações da metáfora da máquina, 36

3 A NATUREZA ENTRA EM CENA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO ORGANISMOS, 43

A descoberta das necessidades organizacionais, 44

O reconhecimento da importância do ambiente: as organizações vistas como sistemas abertos, 48

A teoria contingencial: a adaptação da organização ao ambiente, 53

A variedade de tipos, 58

Saúde organizacional e desenvolvimento, 64

Seleção natural: a visão da população – ecologia das organizações, 68

Ecologia organizacional: a criação de um futuro compartilhado, 72

Forças e limitações da metáfora orgânica, 74

- 4 A CAMINHO DA AUTO-ORGANIZAÇÃO: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS, 81
- Imagens do cérebro, 83
 - Organizações como cérebros processadores de informações, 84
 - Processamento de informações, tomada de decisões e planejamento organizacional, 85
 - Cibernética, aprendizagem e aprender a aprender, 88
 - Podem as organizações aprender e aprender a aprender?, 91
 - Cérebros e organizações vistos como sistemas holográficos, 99
 - Como facilitar a auto-organização: princípios de planejamento holográfico, 102
 - A organização holográfica na prática, 108
 - Forças e limitações da metáfora do cérebro, 110
- 5 A CRIAÇÃO DA REALIDADE SOCIAL: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CULTURAS, 115
- Cultura e organização, 115
 - Organizações vistas como fenômeno cultural, 116
 - Organização e contexto cultural, 118
 - Culturas e subculturas das organizações, 125
 - A criação da realidade organizacional, 132
 - Cultura: obediência a regras ou representação?, 133
 - Organização: representação de uma realidade compartilhada, 135
 - Forças e limitações da metáfora da cultura, 138
- 6 INTERESSES, CONFLITOS E PODER: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO SISTEMAS POLÍTICOS, 145
- As organizações como sistemas de governo, 147
 - Organizações vistas como sistemas de atividade política, 152
 - Análise de interesses, 153
 - A compreensão do conflito, 159
 - O uso do poder, 163
 - Administração de organizações pluralistas, 191
 - Forças e limitações da metáfora política, 199

- 7 EXPLORANDO A CAVERNA DE PLATÃO: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO PRISÕES PSÍQUICAS, 205
- A armadilha das formas assumidas de raciocínio, 206
 - A organização e o inconsciente, 209
 - Organização e sexualidade reprimida, 210
 - Organização e família patriarcal, 217
 - Organização, morte e imortalidade, 218
 - Organização e ansiedade, 220
 - Organização, bonecas e ursinhos de pelúcia, 226
 - Organização, sombra e arquétipo, 229
 - Forças e limitações da metáfora da prisão psíquica, 235
- 8 REVELANDO A LÓGICA DA MUDANÇA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO, 239
- Aspectos implícitos e explícitos da organização, 240
 - Autopoiesis: a lógica dos sistemas autoprodutores, 241
 - Organizações como sistemas auto-reprodutores, 246
 - Representação vista como uma forma de narcisismo: as organizações em interação com projeções delas mesmas, 247
 - Identidade e confinamento: egocentrismo versus sabedoria sistêmica, 249
 - A caminho de uma nova visão da mudança e evolução organizacional, 251
 - Círculos em lugar de linhas: a lógica da causalidade mútua, 253
 - Contradição e crise: a lógica da mudança dialética, 261
 - Análise dialética: compreendendo como sociedades e organizações mudam a si mesmas, 264
 - Vivendo com a contradição e gerenciando o fluxo, 270
 - Forças e limitações da metáfora do fluxo, 273
- 9 A FACE REPUGNANTE: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO INSTRUMENTOS DE DOMINAÇÃO, 279
- Organizações como dominação, 281
 - Como as organizações usam e exploram os seus empregados, 284
 - Organização, classe e controle, 286
 - Perigos, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, 294

- A mania pelo trabalho, stress social e mental, 301
 - Política organizacional e organização radicalizada, 303
 - Multinacionais e economia mundial, 306
 - As multinacionais como potências mundiais, 309
 - Multinacionais: um recorde de exploração?, 312
 - Forças e limitações da metáfora da dominação, 323
 - 10 O APRENDIZADO DA ARTE DA ANÁLISE ORGANIZACIONAL, 327
 - A utilização das metáforas para ler e compreender a organização, 327
 - O caso Multicom, 328
 - Análise da Multicom: leitura – diagnóstico, 331
 - Análise da Multicom: processo de avaliação crítica, 335
 - O uso da metáfora para administrar e conceber a organização, 338
 - O uso da metáfora como subsídio à ação, 338
 - Muitos dos problemas organizacionais estão associados à forma de raciocinar sobre a organização, 341
 - Leitura da teoria na prática, 343
 - 11 IMAGINIZAÇÃO: UMA DIREÇÃO PARA O FUTURO, 345
 - A respeito de elefantes e organizações, 346
 - Imaginização: organização como um modo de pensar, 349
- Notas Bibliográficas*, 351
- Bibliografia*, 391
- Índice Remissivo*, 415

Apresentação da Edição Brasileira

Embora seja inevitável utilizar metáforas para auxiliar a compreensão das organizações, o grande mérito deste livro é apresentar uma abordagem sistemática e inédita que permite explorar não só estes aspectos metafóricos, mas também caracterizar um amplo processo para melhor compreender e diagnosticar problemas e situações organizacionais.

Trata-se de um livro dirigido tanto a administradores e executivos, como a pesquisadores e estudiosos das organizações, trazendo uma contribuição nova e fundamental ao abrir novas perspectivas para a análise e mudança organizacional, a partir da visão crítica que oferece sobre a maior parte das teorias e abordagens até hoje utilizadas para explicar os fenômenos que ocorrem dentro das corporações de trabalho. Esta revisão crítica da tão conhecida história da Administração acaba propondo uma reinterpretação de assuntos já bastante conhecidos por todos, mas que ainda apresentam inúmeros pontos obscuros e que não tinham recebido a devida atenção, principalmente por parte dos principais teóricos em Administração.

As metáforas não são usadas como um artifício de linguagem para melhorar o discurso, mas como uma forma de pensar e de ver que determina como compreendemos nosso mundo organizacional. Morgan preocupa-se em caracterizar as principais metáforas que podem ser utilizadas para entender os processos organizacionais, enfatizando que é necessário lançar mão de várias delas e não de uma única para melhorar nossa habilidade compreensiva de "ler e interpretar" os diferentes aspectos que coexistem e se complementam dentro da realidade organizacional, por mais paradoxal que esta possa parecer.

O autor interpreta as organizações a partir de metáforas, comparando-as a imagens que permitem vê-las enquanto máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e, finalmente, enquanto instrumentos de dominação. É esta abordagem diferenciada que conferiu ao trabalho de seu autor o caráter de obra internacionalmente

Agradecimentos

O trabalho de escrever este livro levou muito tempo e devo bastante a várias pessoas. Agradecimentos especiais vão para os meus alunos nas Universidades Lancaster, Penn State e York. Puderam acompanhar a evolução das idéias servindo as suas contribuições e entusiasmo como uma constante fonte de energia e de inspiração. Embora seja impossível citar cada um deles, fico aqui muito agradecido.

Gibson Burrell, Bob Cooper, Peter Frost, Vic Murray, Linda Smircich, Wayne Tebb e Eric Trist deram contribuições especiais para o desenvolvimento do meu trabalho e tenho sorte em tê-los como amigos e colegas.

O Social Sciences and Humanities Research Council do Canadá forneceu ajuda em uma fase crítica do trabalho ao conceder uma bolsa do tipo Research-Leave Fellowship. Na Universidade de York, Vicki Keller e Paula Ironi colaboraram com notável apoio de secretaria. E, como sempre, os meus amigos na Sage revelaram-se excelentes parceiros.

Finalmente, tenho a felicidade de contar com o apoio de uma família maravilhosa. A minha esposa Karen contribuiu com este livro de várias formas, tendo ajudado a tornar a tarefa de escrever uma experiência agradável e recompensadora.

Gareth Morgan
Toronto

reconhecida, tendo sido adotada ou traduzida nas principais universidades da Europa, Estados Unidos e Canadá. Nos últimos dois capítulos, Morgan propõe uma integração das diferentes metáforas, procurando projetar as mudanças que viriam colaborar com o aperfeiçoamento dos processos de gestão a serem adotados no futuro pelas organizações.

O autor enfatiza que o universo das organizações vem-se tornando cada vez mais complexo e que, infelizmente, a forma de refletir sobre elas não está seguindo o mesmo curso. Alerta então para o perigo da atitude ingênua de acreditar que a complexidade crescente das organizações não constitui um dado de realidade. Isto se comprova, segundo Morgan, pelo modo como fantasias e modismos dominam o cenário em determinado momento, fazendo com que o interesse por um tipo de solução ou um conjunto de técnicas dê rapidamente lugar a outras e ditas "novas" abordagens.

Assim sendo, a abordagem apresentada em *Imagens da Organização* reage a esta tendência geral, tentando deixar mais claro o fato de que as organizações são geralmente, complexas, ambíguas e repletas de paradoxos. Como muito apropriadamente propõe o autor, "o verdadeiro desafio é aprender a lidar com esta complexidade". Para Morgan, lidar com esta complexidade acaba gerando o benefício de se encontrarem novas maneiras não só de organizar, mas também de equacionar e resolver os problemas organizacionais.

Assim como nos demais países, esperamos que nosso esforço de quatro anos dedicados à tradução de *Imagens da Organização* possibilite aos leitores e estudiosos das empresas brasileiras eleger este trabalho como um referencial dos mais úteis e importantes para responder ao desafio de melhor compreender as mudanças em curso ou que precisam acontecer na cultura empresarial brasileira.

Cecília W. Bergamini e Roberto Coda

1 Introdução

Administradores eficazes e profissionais de todos os tipos e estágios, não importa sejam executivos, administradores públicos, consultores organizacionais, políticos ou sindicalistas, precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar.

Essa aptidão comumente se desenvolve como um processo intuitivo, aprendido através da experiência e da habilidade natural. Embora, às vezes, uma pessoa possa realmente declarar que ela necessita “ler aquilo que está acontecendo em X”, ou “lidar com algo em Y”, o processo de ler e reler freqüentemente ocorre em um nível quase subconsciente. Por essa razão, sempre se acreditou que administradores eficazes e aqueles que resolvem problemas nasceram assim; em lugar de terem sido treinados, possuem um tipo de poder mágico para compreender e transformar as situações que encontram.

Caso se olhe mais de perto o processo usado, todavia, descobre-se que esse tipo de mística ou poder baseia-se freqüentemente na habilidade de desenvolver profundas apreciações sobre as situações que estão ocorrendo. Observadores habilidosos desenvolvem a destreza para ler situações, tendo vários cenários em mente e concebendo ações que parecem apropriadas às leituras assim obtidas.

Este tipo de observador tem a capacidade de permanecer aberto e flexível, interrompendo julgamentos abruptos sempre que possível, até ter uma visão mais compreensiva da situação emergente. Está ciente de que novas descobertas freqüentemente aparecem quando se lê a situação de “novos ângulos” e que uma leitura mais ampla e variada pode criar uma gama também mais ampla e variada de possibilidades de ação. Os administradores e solucionadores de problemas menos eficazes, por outro lado, parecem interpretar todas as coisas a partir de um ponto de vista fixo. Como consequência, geralmente deparam com barreiras que não conseguem contornar; suas ações e comportamentos são freqüentemente rígidos e inflexíveis, além de uma fonte de conflitos. Quando problemas e diferenças de opiniões aparecem, habitualmente não fornecem alternativas a não

ser teimar em soluções antigas, tentando criar consenso para convencer os outros a "comprarem" sua visão particular da situação.

Existe um relacionamento próximo entre esse processo de ler a vida organizacional e o processo conhecido como análise organizacional. A análise formal e o diagnóstico das organizações, à semelhança do processo de leitura, sempre está baseada na aplicação de algum tipo de teoria à situação que está sendo considerada. As teorias, como as leituras, são interpretações da realidade. Teoriza-se sobre ou "lê-se" situações à medida que se tenta formular imagens e explicações que ajudam dar sentido à natureza fundamental destas situações. Então, uma análise eficaz, assim como uma leitura eficaz, fundamenta-se na capacidade de realizá-la, levando em conta as teorias ou explicações rivais, em lugar de ficar comprometido com um ponto de vista fixo e inabalável.

Este livro explora e desenvolve a arte de ler e compreender as organizações. Em primeiro lugar, procura mostrar como muitas das idéias convencionais sobre organizações e administração foram construídas sobre um pequeno número de imagens tidas como certas, especialmente a mecânica e a biológica. Segundo, explorando essas e um conjunto alternativo de imagens, procura mostrar como se podem criar novas maneiras de pensar sobre a organização. Em terceiro lugar, procura mostrar como esse método geral de análise pode ser usado como um instrumento prático de diagnóstico dos problemas organizacionais, bem como de administração e planejamento das organizações de maneira mais ampla. E, finalmente, procura também explorar as implicações levantadas por esse tipo de análise.

A premissa básica na qual o livro está apoiado é de que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. Metáforas são freqüentemente vistas apenas como um artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral. Por exemplo, a pesquisa em uma ampla variedade de campos mostrou que a metáfora exerce influência formadora sobre a ciência, sobre a nossa linguagem e sobre a forma de pensar, bem como sobre a nossa forma de expressão corriqueira.

Usamos a metáfora sempre que tentamos compreender um elemento da nossa experiência em face de outro. Assim, a metáfora prossegue por meio de afirmações implícitas ou explícitas de que A *é* (ou parece) B. Quando se diz que "o homem é um leão", usa-se a imagem do leão para chamar a atenção dos aspectos do homem parecidos com o leão. A metáfora enquadra a nossa compreensão do homem de forma específica, ainda que parcial.

Um dos aspectos interessantes da metáfora reside no fato de que ela sempre produz esse tipo de descoberta unilateral. Ressaltando certas interpretações, tende a forçar outras para um papel secundário. Assim, chamando a atenção para a braveza, força ou ferocidade do homem em comparação ao leão, a metáfora

oculta o fato de que aquela mesma pessoa pode bem ser um porco chauvinista, um demônio, um santo, um enfadonho ou um fechado. A nossa habilidade em chegar a uma "leitura" compreensiva do homem depende da habilidade em ver como esses diferentes aspectos da pessoa podem coexistir de forma complementar ou até mesmo paradoxal.

É fácil ver como esse tipo de pensamento é relevante para compreender a organização e a administração. Isto porque as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas idéias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, freqüentemente falamos sobre organizações *como* se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que deveriam funcionar tranqüila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, freqüentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário.

Usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, somos capazes de administrar e planejar organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente. Os capítulos seguintes ilustram como isso pode ser feito, explorando-se as implicações de diferentes metáforas para conceber a natureza das organizações. Enquanto algumas metáforas se referem a formas habituais de pensar, outras desenvolvem descobertas e perspectivas que são bastante novas.

Assim sendo, o Capítulo 2 examina a imagem das organizações como máquinas e ilustra como esse estilo de pensamento alicerça o desenvolvimento da organização burocrática. Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo. Enquanto algumas vezes isso pode comprovar-se altamente eficaz, outras vezes pode ter muitos resultados desastrosos. Um dos problemas mais básicos da administração moderna é que a forma mecânica de pensar está tão arraigada nas nossas concepções diárias de organização que é freqüentemente muito difícil organizá-la de outra forma. Ao demonstrar isso o capítulo ajuda a tornarmo-nos mais abertos para outras formas de pensar.

O Capítulo 3 examina a idéia de que as organizações são como organismos. Essa metáfora popular focaliza a sua atenção em compreender e administrar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente. Leva a ver diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies das quais aquela do tipo burocrático é apenas uma. Vê-se que diferentes espécies são mais talhadas para lidar com as demandas de diferentes ambientes e, desta forma, aumenta-se a capacidade de desenvolver interessantes teorias sobre as relações entre organizações e os seus ambientes. Somos encorajados a compreender como as organizações nascem, crescem, desenvolvem-se, declinam e morrem, além de como são capazes de se adaptarem a ambientes em mutação. Também é fomen-

tada a consideração das relações entre as espécies e os padrões de evolução encontrados na ecologia interorganizacional. Como no caso da metáfora mecânica, esse tipo de imagem leva a ver e compreender as organizações a partir de uma perspectiva que em muito já contribuiu para a teoria da administração moderna.

No Capítulo 4, serão investigadas as implicações de outra metáfora. E se as organizações fossem vistas como cérebros? O que aconteceria se tentássemos organizá-las como cérebros? A metáfora chama a atenção para a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, bem como oferece um quadro de referência para compreender e avaliar as organizações modernas nesses termos. E isso aponta para um conjunto de princípios de organização que maximizam essas qualidades. Na história da pesquisa do cérebro, diferentes metáforas têm sido usadas para se pensar sobre o cérebro, e o capítulo explora duas delas. A primeira trata do cérebro como um tipo de computador que processa informações; a segunda como um holograma. Essas imagens, especialmente a última, ressaltam princípios importantes de auto-organização para concepção de organizações nas quais um alto grau de flexibilidade e inovação é necessário.

O Capítulo 5 explora a idéia de que as organizações são culturas. A organização é agora vista como lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades socialmente construídas. Esse enfoque que tem recebido crescente atenção durante os últimos anos dos autores em cultura corporativa oferece ainda outra forma de administrar e planejar organizações: através de valores, crenças e outros padrões de significados compartilhados que orientam a vida organizacional.

No Capítulo 6, será usada a metáfora política que focalizará diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais. O capítulo explora as organizações como sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional.

No Capítulo 7, o foco de atenção muda no sentido de uma metáfora mais abstrata: a idéia de que as organizações são "prisões psíquicas", nas quais as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente. Será que nossas maneiras preferidas de organizar não estariam manifestando uma intenção inconsciente com o controle? Ou uma forma de sexualidade reprimida? Ou um medo da morte? Ou o desejo de minimizar ou evitar as situações que provocam ansiedade? Ou poderia ocorrer que as nossas formas de organizar são planejadas para nos proteger de nós mesmos? Poderia ocorrer que freqüentemente nos tornamos prisioneiros dos nossos pensamentos, confinados e controlados pela forma de pensarmos? Será que somos prisioneiros de ideologias que nos confinam em alienantes formas de vida? A imagem de prisão psíquica convida a examinar a vida organizacional para ver se e de que forma caímos na armadilha

dos processos conscientes e inconscientes da nossa própria criação. Assim sendo, a metáfora oferece importantes descobertas sobre a psicodinâmica e os aspectos ideológicos da organização.

O Capítulo 8 investiga outra metáfora que requer mudança de concepção. Assim sendo, fomenta-se o entendimento da organização como fluxo e transformação. O segredo de compreender a organização a partir dessa perspectiva reside na compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social. O capítulo examina três lógicas diferentes. Uma enfatiza como as organizações são sistemas autoprodutores que se criam nas suas próprias imagens. A outra enfatiza como são produzidos enquanto resultado de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo. A terceira sugere que sejam o produto de uma lógica dialética por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto. As descobertas daí decorrentes podem ajudar a compreender e administrar a mudança organizacional, bem como compreender as forças que moldam a natureza da organização em nível social.

O Capítulo 9 explora a idéia de que as organizações são instrumentos de dominação. Aqui, o foco são os aspectos potencialmente exploradores da organização. O capítulo mostra como as organizações freqüentemente usam os seus empregados, as comunidades hospedeiras e o mundo econômico para atingirem os seus fins e como a essência da organização repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem os seus desejos sobre outras. Uma extensão da metáfora política examinada no Capítulo 6, a imagem da dominação ajuda a compreender os aspectos da organização moderna que se radicalizaram nas relações trabalho-administração em muitas partes do mundo. Essa metáfora é particularmente útil para compreender as organizações da perspectiva dos grupos explorados e para o entendimento de como as ações que são racionais de um ponto de vista podem comprovar-se exploradoras de outro.

Cada um dos capítulos citados até aqui explora diferentes *maneiras de pensar* a organização, baseadas na premissa de que se possam usar as idéias e os conceitos assim gerados para compreender as organizações em situações específicas. O Capítulo 10 mostra como isso pode ser feito através da análise de um estudo de caso. O capítulo desenvolve duplo enfoque que usa as descobertas geradas por diferentes metáforas para produzir uma *leitura via diagnóstico* da situação que está sendo analisada e, então, ir em direção a uma *avaliação crítica* de como se relacionam as várias abordagens. Dessa forma, a idéia geral de ler a organização é desenvolvida como um método concreto de análise que permite explorar e lidar com a complexidade da vida organizacional de maneira bastante prática.

Finalmente, o Capítulo 11 focaliza a possibilidade de desenvolver um enfoque da organização construído sobre o potencial transformador das idéias e análises desenvolvidas nos capítulos anteriores.

Cada capítulo é acompanhado por um conjunto de notas bibliográficas que podem ser encontradas no final do livro e permitem ao leitor acompanhar os pontos de interesse em maior profundidade.

Sobretudo, este livro permanece como um tratado do pensamento metafórico que contribui tanto para a teoria como para a prática da análise organizacional. Frequentemente, a discussão estende-se bem além dos confins da teoria organizacional porque as metáforas e idéias gerais em pauta são oriundas de fontes diversas. Assim, num capítulo pode estar sendo explorada a biologia e em outro a psicanálise, ou a holografia ou o pensamento político. Em cada caso, o capítulo explora a natureza da metáfora que está sendo considerada, daí focaliza as implicações concretas para a compreensão da prática organizacional, bem como as forças e limitações gerais da perspectiva assim criada.

As metáforas discutidas foram selecionadas para ilustrar uma ampla gama de idéias e perspectivas, mas é lógico que de forma alguma exaurem todas as possibilidades. É por isso que se torna importante compreender que o tipo de análise aqui desenvolvida se sustenta numa *forma de pensar* mais do que na aplicação mecanicista de um pequeno conjunto de referenciais analíticos claramente definidos. Enquanto o livro focaliza certo número de metáforas-chaves que são relevantes à compreensão de uma ampla gama de situações organizacionais, existem outras que podem produzir as suas próprias descobertas especiais. A análise organizacional eficaz deve sempre permanecer aberta a essa possibilidade.

Vivemos num mundo que está tornando-se crescentemente complexo. Infelizmente, os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade. Frequentemente, terminamos por nos persuadir de que tudo é mais simples do que realmente é, lidando com a complexidade de forma a presumir que ela realmente não exista. Isso fica muito evidente pelo modo como modismos dominam as abordagens para a análise organizacional e resolução de problemas, caracterizando um interesse em um tipo de solução ou conjunto de técnicas que rapidamente dão lugar a outras.

O enfoque da análise organizacional desenvolvido neste livro levanta-se contra essa tendência geral, acreditando que as organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais. O real desafio é aprender a lidar com essa complexidade. O método de análise oferecido aqui orienta-se para uma forma pela qual se possa começar a assumir esse desafio, apoiando-o sobre o mais válido recurso que se tem: a nossa capacidade de pensamento crítico. Acredito que, trabalhando o uso da metáfora – que é básica à forma de pensamento em geral –, têm-se meios de desenvolver a capacidade criativa ao mesmo tempo que o pensamento disciplinado, numa forma que permita vasculhar e lidar com o caráter multifacetado da vida organizacional. Assim fazendo, acredito ser possível encontrar novas formas de organizar e novas maneiras de focalizar e resolver problemas organizacionais.

A Mecanização

2 Assume o Comando

As Organizações Vistas como Máquinas

O sábio chinês Chuang-tzu, que viveu no século IV a.C., conta a seguinte história:

Durante a viagem de Tzu-gung através da região norte do rio Han, ele viu um velho trabalhando na sua horta. Tinha cavado um sulco de irrigação. O homem deveria ir até o poço, buscar uma vasilha de água com seus braços e despejá-la dentro da valeta. Embora o seu esforço fosse tremendo, os resultados pareciam ser muito insignificantes.

Tzu-gung disse: "Existe uma forma pela qual você pode irrigar uma centena de canais em um dia, fazendo mais com menor esforço. Gostaria de ouvir como?" Então, o jardineiro parou, olhou para ele e disse: "E qual seria ela?"

Tzu-gung replicou: "Você pega uma alavanca de madeira com um peso em uma das extremidades. Dessa forma é possível fazer com que a água suba tão depressa que ela irá simplesmente jorrar. Isso é chamado de bomba d'água."

Então a raiva apareceu na face do velho que disse: "Eu escutei o meu professor dizer que aquele que usa máquinas no seu trabalho faz o seu trabalho como máquina. Aquele que faz seu trabalho como máquina, desenvolve o seu coração como máquina e aquele que carrega o coração de máquina no seu peito perde a sua simplicidade. Aquele que perdeu a sua simplicidade torna-se inseguro nas lutas da sua alma.

Incerteza nas lutas da alma é alguma coisa que não está de acordo com o sentido de honestidade. Não que eu não saiba tais coisas; tenho vergonha de usá-las."

Se o ancião devesse visitar o mundo moderno, ficaria, sem dúvida, muito desalentado, pois, as máquinas agora influenciam virtualmente cada aspecto da nossa existência. Enquanto elas aumentaram, em muito o limiar das nossas habilidades produtivas, fizeram também muito mais, moldando quase que todos os aspectos das nossas vidas. O debate iniciado por Tzu-gung e o ancião continua.

Na visão de muitos, a mecanização trouxe principalmente ganhos elevados, transformando a humanidade de competidores com a natureza em senhores virtuais dela. Para outros, a visão do velho a respeito da alienação humana manifesta-se de várias formas, à medida que constata o alto preço do progresso mecânico em termos de transição de uma produção artesanal para outra industrial, o êxodo da comunidade rural para os centros urbanos, a degradação geral do ambiente e a agressão da racionalidade sobre o espírito humanístico.

Seja qual for a posição que se assuma, a sabedoria da visão do velho, no que diz respeito à invasiva influência das máquinas permanece fora de questão. O uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva, deixando a sua marca na imaginação, pensamento e sentimentos dos homens através dos tempos. Os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural, filósofos e psicólogos articularam teorias mecanicistas da mente e do comportamento humano. Crescentemente aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando nosso mundo em consonância com princípios mecânicos.

Em nenhum lugar isso é mais evidente do que na organização moderna.

Considere, por exemplo, a precisão mecânica com a qual muitas das nossas instituições devem operar. A vida organizacional é freqüentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descansam em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine. Em muitas organizações, um turno de trabalho substitui outro de maneira metódica de tal forma que o trabalho possa continuar ininterruptamente 24 horas por dia, todos os dias do ano. Freqüentemente, o trabalho é muito mecânico e repetitivo. Qualquer pessoa que tenha observado o trabalho de produção em massa na fábrica, ou em algum grande "escritório fábrica" que processa formulários de papel, tais como pedidos de seguro, devoluções de impostos ou cheques bancários, notará a maneira maquinal pela qual tais organizações operam. Elas são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que os seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes de máquinas.

As cadeias de "refeições rápidas" e organizações de serviços de muitos tipos operam de acordo com princípios semelhantes, tendo cada ação sido pré-planejada de maneira minuciosa, mesmo nas áreas que dizem respeito às interações dos empregados com outras pessoas. Esses empregados são freqüentemente treinados para interagir com os clientes de acordo com um detalhado código de instruções e são monitorados quanto ao seu desempenho. Mesmo o mais simples dos sorrisos, cumprimentos, comentários ou sugestões feitos por um assistente de vendas são freqüentemente programados pela política da companhia e ensaiados para produzirem resultados autênticos. A lista de verificação usada pela gerência de um famoso restaurante de refeições rápidas para monitorar o desempenho do empregado (Quadro 2.1) indica o grau em que uma simples tarefa como servir um freguês possa ser mecanizada, observada e avaliada de forma mecânica.

Quadro 2.1 *Lista destinada à avaliação do desempenho de um empregado que trabalha no balcão de refeição rápida.*

Acolhida ao cliente	Sim	Não
1. O empregado sorri.		
2. A acolhida é sincera.		
3. Olha o cliente nos olhos.		
Outros:		
Tirar o pedido	Sim	Não
1. O empregado conhece bem os códigos dos alimentos (não tem necessidade de consultar listas).		
2. O cliente não tem necessidade de repetir o pedido.		
3. Os pequenos pedidos (quatro itens ou menos) não precisam ser escritos.		
4. Sugere outros itens do cardápio.		
Outros:		
Preparo do pedido:	Sim	Não
1. O pedido é preparado na seqüência correta.		
2. O pedido da churrascaria é tratado em primeiro lugar.		
3. As bebidas são trazidas na ordem correta.		
4. A quantidade de gelo é adequada.		
5. Inclina os copos e usa os dedos para ativar a máquina de refrigerantes.		
6. Enche os copos até o nível adequado.		
7. Cobre os copos.		
8. As xícaras estão limpas.		
9. O café é servido no momento adequado.		
10. Enche as xícaras até a altura adequada.		
Outros:		
Apresentação do pedido	Sim	Não
1. O pedido é embrulhado corretamente.		
2. As bordas do saco são dobradas duas vezes.		
3. Usa bandeja para consumação no restaurante.		
4. Os guardanapos de papel são colocados na bandeja.		
5. A comida é apresentada convenientemente.		
Outros:		
Pagamento	Sim	Não
1. O montante do pedido foi anunciado claramente e em voz alta.		
2. O montante de dinheiro é claramente repetido.		
3. O dinheiro é contado em voz alta.		
4. O troco é contado acertadamente.		
5. O dinheiro grande fica à vista até que o troco seja restituído.		
Outros:		
Agradecimento e desejo de rever o cliente	Sim	Não
1. O empregado sempre agradece.		
2. O agradecimento é sincero.		
3. O empregado olha o cliente nos olhos.		
4. O empregado exprime o desejo de rever o cliente.		
Outros:		

Máquinas, pensamento mecânico e surgimento da organização burocrática

As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. Mas a maioria das organizações são, até certo ponto, burocratizadas devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam as organizações. Por exemplo, quando se fala de organização, habitualmente se pensa num estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que possuem alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, fala-se de um conjunto de relações mecânicas. Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

Em algumas circunstâncias que serão discutidas na parte final deste capítulo, o modo de ser mecânico da organização pode oferecer as bases para uma operação eficaz. Em outras, porém, pode ter conseqüências muito infelizes. É, então, importante compreender como e quando se está engajado em uma forma de pensar mecanicista e como tantas teorias populares e idéias tidas como certas sobre a organização apóiam esse tipo de pensamento. Um dos maiores desafios com que deparam muitas organizações modernas é substituir esse tipo de pensamento por idéias e enfoques novos, tais como aqueles que serão discutidos nos capítulos posteriores. Agora será retomada a história que está por trás do desenvolvimento dos nossos conceitos mecanicistas de organização.

AS ORIGENS DA ORGANIZAÇÃO MECANICISTA

Raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra *organização* que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Essa instrumentalidade é evidente nas práticas das primeiras organizações formais das quais se tem notícia, tais como aquelas que construíram grandes pirâmides, impérios, igrejas e armadas. Todavia, é com a invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a Revolução Industrial na Europa e América do Norte que os conceitos de organização realmente se tornam mecani-

zados. Devido ao uso das máquinas, especialmente na indústria, foi necessário que as organizações se adaptassem às exigências das máquinas.

Caso se examinem as mudanças pelas quais passaram as organizações na Revolução Industrial, descobre-se crescente tendência no sentido da burocratização e rotinização da vida em geral. Muitos grupos de famílias que trabalhavam por conta própria e artesãos habilitados abandonaram a autonomia de trabalhar nas suas casas e oficinas para trabalhar em atividades que exigiam relativamente pouca habilidade em ambientes fabris. Ao mesmo tempo, os donos das fábricas e os seus engenheiros perceberam que a operação eficiente das suas novas máquinas, em última análise, requeria grandes mudanças no planejamento e controle do trabalho. A divisão do trabalho privilegiada pelo economista escocês Adam Smith, no seu livro *A riqueza das nações* (1776), tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores. Novos procedimentos e técnicas foram também introduzidos para disciplinar os trabalhadores para aceitarem a nova e rigorosa rotina de produção na fábrica.

Muito foi aprendido do militarismo que, pelo menos desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, emergiu como protótipo da organização mecanicista. Frederico, que reinou de 1740 a 1786, herdou um exército composto, na sua maior parte, de criminosos, mendigos, mercenários estrangeiros e recrutas mal intencionados – uma massa de pessoas sem princípios. Estava determinado a mudar isso e rapidamente começou a fazer reformas. Copiou muito das práticas das legiões romanas e das armadas européias do século XVI, mas também introduziu numerosas inovações próprias. Muitas delas foram inspiradas pelas invenções mecânicas da sua época.

Frederico era particularmente fascinado pelo funcionamento dos brinquedos automatizados, tais como bonecos mecânicos e, na sua busca de transformar o exército num instrumento confiável e eficiente, introduziu muitas reformas que realmente serviram para reduzir os seus soldados a autômatos. Entre essas reformas estava a introdução de soldados rasos e uniformes, a extensão e padronização de regulamentos, especialização crescente de tarefas, o uso de equipamento padronizado, a criação de linguagem de comando e o treinamento sistemático que envolvia exercícios de guerra e disciplina. A tentativa de Frederico era transformar o exército em um mecanismo eficiente que funcionasse por meio de peças padronizadas. Os procedimentos em treinamento permitiam que essas partes fossem forjadas de toda e qualquer matéria-prima, facilitando que as mesmas fossem facilmente substituídas quando necessário, qualidade essencial para as operações em tempo de guerra. Para assegurar a operação e o comando

da sua máquina militar, Frederico desenvolveu o princípio de que os homens deveriam ser ensinados a temerem os seus oficiais mais que ao inimigo. E, para assegurar que a sua máquina militar fosse usada tão inteligentemente quanto possível, desenvolveu a distinção entre funções de orientação e comando, liberando os orientadores especializados (*staff*) da linha de comando para o planejamento de atividades. Ao mesmo tempo, maiores refinamentos foram introduzidos, incluindo a idéia de controles descentralizados para criar maior autonomia das partes em diferentes situações de combate.

Muitas dessas idéias e práticas têm grande importância na resolução de problemas criados pelo desenvolvimento dos sistemas fabris de produção e foram adotados de maneira paulatina durante o século XIX, à medida que os empreendedores lutavam para encontrar formas organizacionais que servissem à tecnologia da máquina. A nova tecnologia foi, assim, acompanhada e reforçada pela mecanização do pensamento e ação humanas. As organizações que usaram máquinas tornaram-se cada vez mais e mais parecidas com as máquinas. A visão de Frederico, o Grande, de um exército "mecanizado" gradualmente tornou-se uma realidade, tanto nas situações de fábrica, como nas de escritório.

Durante o século XIX, várias tentativas foram feitas para codificar e promover as idéias que poderiam levar a organização a uma gestão eficiente do trabalho. Assim, o valor dado à divisão do trabalho por Adam Smith foi seguido em 1801, pela demonstração pública de Eli Whitney sobre produção em massa, ao mostrar como as armas poderiam ser montadas a partir de pilhas de partes intercambiáveis. Em 1832, Charles Babbage, inventor de uma das primeiras formas de computador matemático, publicou um tratado defendendo o enfoque científico da organização e da administração, bem como enfatizando a importância do planejamento e da adequada divisão do trabalho. Todavia, não foi senão no início do século XX que essas idéias e desenvolvimentos foram sintetizados numa teoria abrangente de organização e de administração.

A mais importante contribuição a essa teoria foi feita pelo sociólogo alemão Max Weber, que observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. No seu trabalho, descobriu que a primeira definição compreensiva de burocracia caracteriza-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Como sociólogo, Weber estava interessado nas conseqüências sociais da proliferação da burocracia e assim como na história do velho Chuang-tzu,

preocupou-se com o efeito que isso poderia ter sobre o lado humano da sociedade. Viu que o enfoque burocrático tinha potencial para rotinizar e mecanizar quase cada aspecto da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea. Reconheceu que isso poderia ter graves conseqüências políticas ao minar o potencial de formas mais democráticas de organização. Os seus escritos sobre burocracia são, assim, permeados por grande ceticismo, a respeito do qual mais será comentado no Capítulo 9.

Outra grande contribuição foi feita pelo grupo de teóricos e profissionais em administração da América do Norte e da Europa que estabeleceu as bases daquilo que é agora conhecido como "a teoria da administração clássica" e "administração científica". Contrastando com Weber, advogaram firmemente a burocratização, devotando as suas energias à identificação de princípios pormenorizados e métodos através dos quais esse tipo de administração poderia ser atingido. Enquanto os teóricos clássicos em administração focalizavam a sua atenção no planejamento da organização total, os administradores científicos visavam ao planejamento e à administração de cargos individualizados. Foi através das idéias desses teóricos que tantos princípios mecanicistas da organização ficaram enraizados no nosso pensamento cotidiano. Vale então a pena examinar tais pensamentos mais detalhadamente.

A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS

Representantes típicos dos teóricos clássicos foram o francês Henry Fayol, o americano F. W. Mooney e o inglês Cel. Lyndall Urwick. Estavam todos interessados em problemas práticos de administração e procuraram sistematizar as suas experiências a respeito das organizações de sucesso para que fossem seguidas por outros. A crença básica do pensamento destes autores é resgatada pela idéia de que a administração seja um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Em conjunto, definiram as bases de muitas das técnicas da moderna administração, tais como administração por objetivos (APO), os sistemas de planejamento e programação de orçamentos e outros métodos que enfatizam o planejamento e o controle racional. Cada um desses teóricos classificava as suas descobertas utilizando por base uma combinação de princípios militares e de engenharia. O Quadro 2.2 resume alguns dos princípios gerais da teoria clássica de administração.

Quadro 2.2 *Princípios da teoria clássica da administração.*

Unidade de comando: Um empregado só deve receber ordens de um único superior.

Hierarquia: A autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio da unidade de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão.

Amplitude de controle: O número de pessoas que se reportam a um superior não deve ser tão grande a ponto de criar problemas de comunicação e coordenação.

Assessoria e linha: O pessoal de assessoria pode oferecer importante ajuda de orientação mas deve ter cuidado para não violar a linha de autoridade.

Iniciativa: Deve ser encorajada em todos os níveis da organização.

Divisão do trabalho: A administração deve buscar atingir um grau de especialização de forma a permitir que se chegue aos objetivos da organização de maneira eficiente.

Autoridade e responsabilidade: Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. Não tem sentido dar a alguém a responsabilidade por um trabalho caso a essa pessoa não seja dada a adequada autoridade para executar tal responsabilidade.

Centralização da autoridade: Até certo ponto sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades do pessoal.

Disciplina: Obediência, empenho, energia, comportamento e atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.

Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: Através de firmeza, exemplos, acordos justos e constante supervisão.

Equidade: Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.

Estabilidade e manutenção do pessoal: Para facilitar o desenvolvimento das habilidades.

Espírito de união: Para facilitar a harmonia como uma base de fortificação.

Esses princípios, muitos dos quais foram anteriormente utilizados por Frederico, o Grande, e outros especialistas militares para transformar os exércitos em "máquinas militares", representam o fundamento da teoria administrativa na primeira metade deste século. A sua utilização atualmente acha-se muito difundida.

Caso esses princípios sejam implementados chega-se ao tipo de organização representado pelo conhecido organograma empresarial (Figura 2.1): um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas. E, caso esses princípios sejam examinados de perto, descobre-se que os teóricos clássicos, ao projetarem as organizações, agiram exatamente como se estivessem projetando uma máquina.

Quando um engenheiro projeta qualquer máquina, a tarefa é definir uma rede de partes interdependentes, arrançadas dentro de uma seqüência específica e apoiada por pontos de resistência ou rigidez precisamente definidos. Os teóricos clássicos procuraram chegar a um projeto semelhante no seu enfoque organizacional. Percebe-se isso através da forma pela qual a organização é concebida como uma rede de partes: departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento que são mais bem especificados como redes de cargos precisamente definidos. As responsabilidades dos cargos interligam-se de tal forma que se complementam um ao outro tão perfeitamente quanto possível e se inter-relacionam através de uma cadeia escalar de comando expressa através do dito clássico "um homem, um chefe".

As mudanças na estrutura organizacional assim produzidas, visaram a uma operação tão precisa quanto possível dentro de padrões de autoridade, como, por exemplo, em termos das responsabilidades nos cargos e o direito de dar ordens e exigir obediência. Padrões de autoridade servem como pontos de resistência e coordenam atividades, restringindo-as em certas direções e encorajando em outras. Dando atenção detalhada aos padrões de autoridade, bem como ao processo geral de direção, disciplina e subordinação do indivíduo ao interesse geral, os teóricos clássicos procuraram assegurar que, quando os comandos fossem expedidos de cima da organização, deveriam fluir através da organização de forma precisamente determinada, para também criar um efeito precisamente determinado.

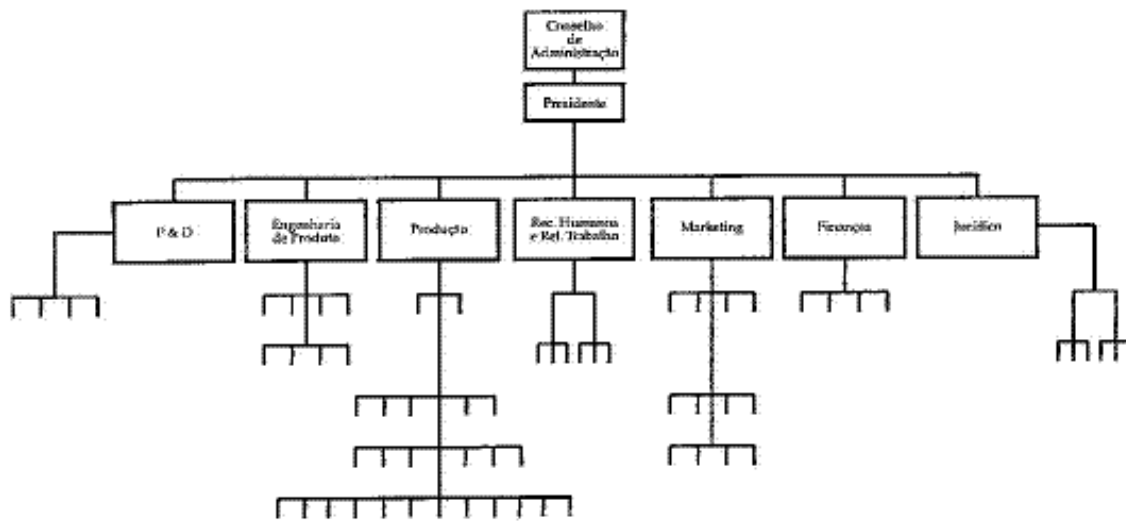
Esses princípios são básicos tanto à burocracia centralizada (ilustrada na Figura 2.1), como à forma modificada, encontrada na organização departamentalizada e na qual as várias unidades são autorizadas a operar de maneira semi-autônoma, sob uma supervisão e controle mais gerais do que específicos por parte daqueles que, em última análise, detêm a autoridade final. Assim como os militares introduziram a descentralização para lidar com a dificuldade das situações de combate, os teóricos da administração clássica reconheceram a necessidade de conciliar os requisitos contraditórios da centralização e da descentralização para preservar uma flexibilidade apropriada nos diferentes setores de grandes organizações.

A habilidade de atingir esse tipo de descentralização foi bastante desenvolvida no decorrer do século XX, através do desenvolvimento de técnicas administrativas como APO, PPBS* e planejamento de sofisticados sistemas de informações gerenciais (SIG's) que são freqüentemente utilizados para estabelecer tipos de controle "cúpula-base" redefinidos pelos teóricos clássicos. Por exemplo, a APO é agora freqüentemente utilizada para impor um sistema mecanicista de metas e objetivos em uma organização. Tem sido utilizada para controlar a direção na qual administradores e empregados podem levar a organização, por exemplo, através de metas de desempenho consistentes com esses objetivos. O mesmo freqüentemente acontece com o PPBS, outros sistemas de orçamento e com o SIG, sendo estes utilizados para oferecer informações detalhadas e necessárias à implementação de controles em bases mensais, semanais e até diárias.

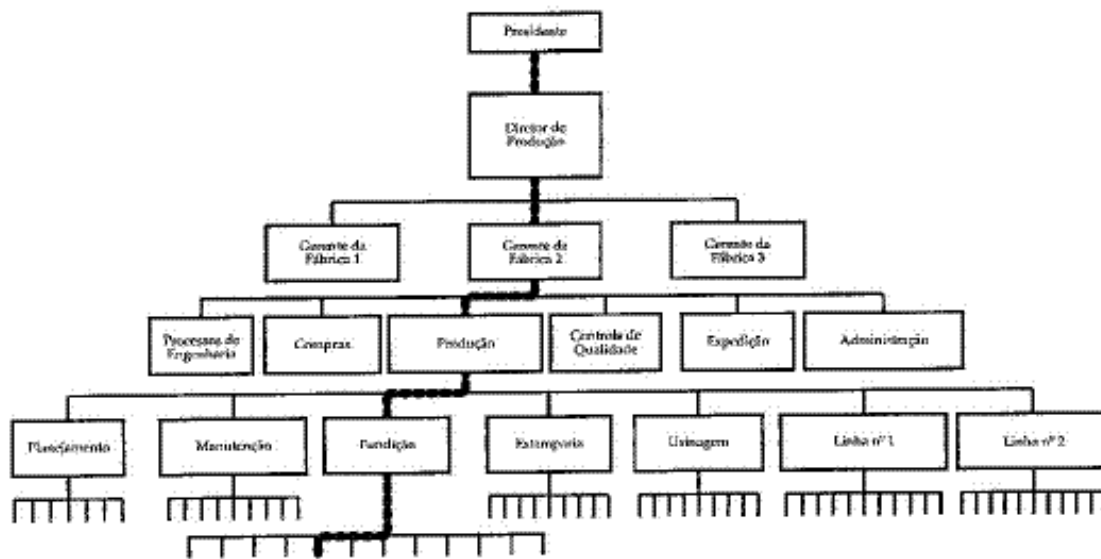
Dessa forma, as idéias dos teóricos da administração clássica são reforçadas sob o disfarce de administração moderna. Isso freqüentemente ocorre porque as pessoas que planejam esses sistemas administrativos acabaram por pensar nas organizações de maneira mecanicista e não estão conscientes de outras formas pelas quais essas técnicas poderiam ser utilizadas, como, por exemplo, para promover o tipo de investigação e aprendizagem organizacional discutidos no Capítulo 4, ou culturas corporativas participativas, ou sistemas de democracia organizacional discutidos nos Capítulos 5 e 6.

Toda a crença básica da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível. Enquanto muitos endossarão isso como um ideal, é mais fácil dizer do que fazer, pois estamos lidando com pessoas e não engrenagens e rodas inanimadas. A esse respeito, torna-se significativo que os teóricos clássicos tenham dado relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização. Enquanto freqüentemente reconhecem a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, equidade, *esprit de corps* e outros fatores que devem influenciar a motivação humana, a organização enquanto tal foi principalmente compreendida como um problema técnico. Os teóricos clássicos reconheceram que era importante atingir um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos da organização, especialmente através dos procedimentos apropriados de seleção e treinamento, mas a sua principal orientação foi fazer com que os seres humanos se adequassem às exigências da organização mecanicista. Como será visto, por causa disso foram muito criticados.

* PPBS = *Planning, Programming, Budgeting, System* (NT).



Organograma A - Estrutura Organizacional de uma Fábrica.



Organograma B - Estrutura detalhada do Departamento de Produção.

O ORGANOGRAMA A ilustra uma organização dividida sob o princípio da especialização funcional. Cada departamento funcional tem a sua própria forma de organização hierárquica. O ORGANOGRAMA B ilustra as particularidades do departamento de produção. Nota-se a cadeia de comando que flui do topo para a base da organização refletindo o princípio de que cada subordinado não deve ter mais que um superior. Um exemplo é indicado pela linha negrita. Notem-se as diferentes "amplitudes de controle". O diretor executivo do organograma A tem um limite de controle igual a sete departamentos. O contramestre da seção de Fundição no departamento de produção (Organogramas A e B) tem amplitude de controle sobre doze pessoas. O gerente de produção tem amplitude de três pessoas. Note-se como os serviços ou departamentos de "assessoria" (por exemplo: Finanças, Pessoal, Pesquisa e Desenvolvimento), não possuem autoridade direta sobre os departamentos "linha", tal como o departamento de produção.

Figura 2.1 Organogramas ilustrativos dos princípios da teoria clássica de administração e organização burocrática.

A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

No enfoque à organização militar de Frederico, o Grande, encontram-se, assim, muitos princípios básicos posteriormente elaborados pelos teóricos da administração clássica. Existem também muitos princípios elaborados pelo outro grande Frederico da teoria organizacional, Frederick Taylor, que foi o pioneiro daquilo que é hoje conhecido como administração científica.

Taylor foi um engenheiro americano e um extravagante, ou então alguém com uma personalidade que pode ser considerada, de alguma forma, perturbada. Na época da sua morte em 1915, havia ganho a reputação de "o maior inimigo do trabalhador", tendo sido convocado em 1911 para defender o seu sistema de administração perante um comitê da Casa dos Representantes dos EUA. Embora seja um dos autores mais perniciosos e criticados de todos os teóricos organizacionais, comprovou também ser um dos mais influentes. Os princípios da sua administração científica ofereceram a base para o modo de trabalhar por toda a primeira metade do século 20 e, em muitas situações, predominam até os dias de hoje.

Taylor defendia cinco princípios básicos que podem ser condensados como se segue:

1. *Transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente; os gerentes devem pensar a respeito de tudo o que se relaciona com o planejamento e a organização do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de implementar isso na prática.*
2. *Use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho; planeje a tarefa do trabalhador de maneira correta, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deva ser feito.*
3. *Selecione a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado.*
4. *Treine o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente.*
5. *Fiscalize o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos.*

Ao aplicar esses princípios, Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho. O seu enfoque administrativo solicitava observação detalhada e mensuração do trabalho, mesmo do mais rotineiro para descobrir o melhor modo de fazer as coisas. Sob o sistema de Taylor, atividades simples tais como as de carregadores de barras de ferro e remoção de terra, tornaram-se objetos de ciência. Fundiu a perspectiva de um engenheiro com uma obsessão pelo controle.

Modelos significativos do seu enfoque da administração científica são encontrados em numerosas fábricas, organizações de varejo e escritórios. Considere, por exemplo, as cadeias de refeições rápidas que servem hambúrgueres, pizzas e outros produtos altamente padronizados. Aqui, o trabalho é freqüentemente organizado nos mínimos detalhes a partir do seu planejamento que analisa o processo total de produção, encontrando os procedimentos mais eficientes, alocando-os, então, sob forma de tarefas especializadas, a pessoas treinadas para desempenhá-las de maneira muito precisa. Tudo aquilo que deve ser "pensado" é feito por gerentes e planejadores, deixando tudo aquilo que deve ser "feito" para os empregados. A lista de verificação da gerência apresentada no Quadro 2.1 oferece uma perfeita ilustração do enfoque de Taylor da administração, mostrando como um simples cargo tal como tomar o pedido e servir os fregueses pode ser desmembrado em muitos elementos separados, em que cada um deles pode ser observado e avaliado. Taylor ficaria muito contente com tal sistema de avaliação do trabalho.

O mesmo enfoque do planejamento do trabalho também é encontrado na linha de montagem de uma fábrica. Aqui as idéias de Taylor são construídas em torno da tecnologia em si mesma, tornando os trabalhadores servidores ou acessórios das máquinas, completamente controlados pela organização e pelo ritmo de trabalho.

Verifica-se também que os métodos de Taylor influenciam a organização do trabalho no escritório através da "organização e métodos", bem como dos projetos de "estudo do trabalho". Esses projetos separam tarefas integradas em componentes especializados que podem então ser alocados a diferentes empregados. Dessa forma, no processamento de uma solicitação de seguro, um empregado pode ser responsável por conferir a solicitação com as normas, outro pode iniciar o processo de avaliação, outro pode conduzir a avaliação, outro pode ainda avaliar a avaliação, e assim por diante. Sistemáticamente aplicados, os cinco princípios de Taylor levam ao desenvolvimento de "escritórios-fábrica" nos quais as pessoas desempenham responsabilidades fragmentadas e altamente especializadas, de acordo com um sistema complexo de planejamento de trabalho e avaliação de desempenho.

O efeito da administração científica de Taylor no ambiente de trabalho tem sido enorme, aumentando muito a produtividade, enquanto acelera a substituição de habilidades especializadas por trabalhadores não qualificados. É por essas razões que esse tipo de administração tem sido tão influente, embora de maneira tão maligna. Os aumentos de produtividade têm sido atingidos com freqüência através de alto custo humano, reduzindo muitos trabalhadores a autômatos,

exatamente como aconteceu na reforma do exército de Frederico, o Grande, com relação aos seus soldados há mais de 150 anos.

Os problemas humanos que resultam de tais métodos de produção têm sido claramente óbvios desde quando começaram a ser introduzidos e especialmente quando aplicados à tecnologia de linha de montagem. Por exemplo, quando Henry Ford estabeleceu sua primeira linha de montagem para produzir o Modelo T, o giro de mão-de-obra subiu aproximadamente 380% num ano. Somente dobrando os salários, através do seu famoso "\$ 5 por dia", foi capaz de estabilizar a situação de trabalho e convencer os trabalhadores a aceitarem a nova tecnologia. Em períodos de pleno emprego, quando há muito trabalho, os trabalhadores ainda evitam a linha de montagem, conforme pode ser testemunhado no começo dos anos 70, quando o giro de mão-de-obra em algumas fábricas, tais como a Ford em Wixom, chegou a 100% ao ano. Para a maioria das pessoas, o trabalho na linha de montagem é simplesmente monótono ou alienante. Os ciclos de trabalho são freqüentemente muito curtos; neles os trabalhadores algumas vezes são solicitados a completar um trabalho que envolve sete ou oito operações separadas, a cada 40 ou 50 segundos, sete ou oito horas por dia, 50 semanas por ano. Quando a General Motors decidiu intensificar a eficiência da sua fábrica em Lordstown, no final dos anos 60, a velocidade da linha de montagem foi elevada para aumentar a produção de 60 para 100 carros por hora. Nesse novo ritmo, cada trabalhador tinha 36 segundos para desincumbir-se de pelo menos oito operações diferentes, tais como andar, levantar, segurar, erguer o tapete, inclinar-se para apertar parafusos, apertá-los com o revolver de ar, recolocar o tapete e colocar o emblema no capô.

O princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da sua execução é freqüentemente visto como o mais pernicioso e típico elemento do enfoque de Taylor da administração, pois efetivamente "divide" o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro. Conforme Taylor gostava de dizer aos trabalhadores: "Não se espera que vocês pensem. Há outras pessoas por perto pagas para pensar." Os homens nada mais eram do que "mãos" ou "força de trabalho", a energia ou força requerida para tocar a máquina organizacional. Os trabalhos que eram solicitados a desempenhar eram simplificados em grau máximo, de tal forma que os trabalhadores seriam baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir. Exatamente como o sistema de produção em massa requeria que os produtos fossem montados por partes intercambiáveis, o sistema de Taylor racionalizava o ambiente de trabalho para que este pudesse ser "tocado" por trabalhadores substituíveis.

Durante anos, o enfoque de Taylor da administração tem sido ampliado e redefinido de muitas formas. Por exemplo, os seus contemporâneos Frank e

Lillian Gilbreth levaram a efeito importantes estudos dos movimentos humanos no desempenho do trabalho. A essência da mecanização baseia-se em reduzir procedimentos complexos a conjuntos de movimentos separados que podem ser mecanicamente reproduzidos à vontade. Os Gilbreths detiveram-se nesse aspecto das atividades de trabalho, planejando cargos para um máximo de eficiência no uso do esforço. Junto com Taylor, fizeram contribuições importantes em termos dos princípios empregados na linha de produção em série e da ciência da ergonomia que estuda o uso da energia no local de trabalho. Interessantemente, os princípios de Taylor cruzaram muitas barreiras ideológicas, sendo extensamente utilizados na ex-União Soviética, bem como nos países capitalistas. Este fato significa que o taylorismo é, sobretudo, um instrumento para assegurar o controle geral sobre a situação de trabalho como um meio de chegar à geração do lucro. Embora a ex-União Soviética não seja refratária ao uso lucrativo dos recursos produtivos, um dos grandes atrativos do taylorismo reside no poder que confere às pessoas que estão no comando.

Enquanto Taylor é freqüentemente visto como um vilão que criou a administração científica, é importante ter em mente que ele foi realmente parte de uma tendência social mais ampla que envolve a mecanização da vida de forma geral. Por exemplo, aqueles princípios ressaltados pelo taylorismo são agora encontrados no campo de futebol e nas atividades esportivas, nos ginásios, bem como na forma pela qual racionalizamos e rotinizamos a nossa vida pessoal. Taylor deu forma a um aspecto particular da tendência para a mecanização, especialização e burocratização que Max Weber viu como uma potente força social. O taylorismo foi tipicamente imposto sobre a força de trabalho. Mas, muitos de nós impomos formas de taylorismo sobre nós mesmos, à medida que treinamos e desenvolvemos capacidades especializadas de pensamento e ação, bem como modelamos os nossos organismos para se conformarem com ideais preconcebidos. Sob a influência do mesmo tipo de mecanismo que tornou o taylorismo tão poderoso, freqüentemente pensamos em tratar a nós mesmos como se fôssemos máquinas.

A feição realmente distinta do taylorismo, então, não reside no fato de que Taylor tentou mecanizar a organização das pessoas e do trabalho, mas no grau em que ele foi capaz de fazer isso. Esperava-se que os trabalhadores de Taylor fossem confiáveis, previsíveis e eficientes como robôs que agora os estão substituindo. A história pode bem julgar que Taylor veio antes desse tempo. Seus princípios de administração científica tornam excepcional o sentido de organização da produção quando os robôs, em lugar dos seres humanos, são a principal força produtiva, quando as organizações podem verdadeiramente transformar-se em máquinas.

Forças e limitações da metáfora da máquina

"Estabeleça metas e objetivos e persiga-os."

"Organize eficiente, racional e claramente."

"Especifique cada detalhe de tal forma que cada um esteja certo do trabalho que deve desempenhar."

Planeje, organize e controle, controle e controle."

Essas e outras idéias semelhantes estão, com freqüência, profundamente implantadas na nossa maneira de pensar sobre a organização, bem como na forma a partir da qual lemos e avaliamos a prática organizacional. Para muitas pessoas é quase uma segunda natureza organizar implantando uma estrutura de atividades claramente definidas, ligadas por linhas claras de comando, comunicação, coordenação e controle. Dessa forma, quando um administrador planeja uma organização, freqüentemente projeta aí, uma estrutura formal de cargos, dentro dos quais as pessoas devem, então, adaptar-se. Ou, se antes disso, as pessoas estão disponíveis, é uma questão de encontrar para cada uma delas o papel claramente definido que deve desempenhar. Quando uma vaga aparece na organização, os gerentes freqüentemente se referem a ela como sendo "um buraco" a ser preenchido. Muito do treinamento e educação são freqüentemente concebidos para fazer com que as pessoas "caibam" e se sintam confortáveis em determinado lugar e, assim, a organização pode continuar de forma racional e eficiente.

A teoria da administração clássica e a administração científica foram, cada uma delas, lançadas e vendidas aos administradores como "a melhor maneira de organizar". Os primeiros teóricos acreditaram que haviam descoberto os princípios de organização que, se fossem seguidos, iriam mais ou menos resolver os problemas administrativos para sempre. Agora, deve-se apenas olhar para o cenário das organizações contemporâneas para descobrir que estavam completamente errados nesta avaliação. Na realidade, caso se olhe de maneira mais pormenorizada, descobre-se que tais princípios administrativos muitas vezes se encontram nas bases de muitos dos modernos problemas organizacionais.

Imagens ou metáforas criam somente formas parciais de percepção. Tais fatores encorajam a ver e compreender o mundo a partir de uma perspectiva, desencorajando a visão de outros aspectos. Isso é exatamente aquilo que aconteceu ao longo do desenvolvimento dos enfoques mecanicistas da organização. Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende não só a subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito freqüentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria das máquinas.

As forças e limitações da máquina, enquanto uma metáfora da organização, são refletidas nas forças e limitações da organização mecanicista, na prática.

As forças podem ser caracterizadas de modo muito simples. Os enfoques mecanicistas da organização funcionam bem somente sob condições nas quais as máquinas operam bem, ou seja: (a) quando existe uma tarefa contínua a ser desempenhada; (b) quando o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam os apropriados; (c) quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto; (d) quando a precisão é a meta; e (e) quando as partes humanas da "máquina" são submissas e comportam-se como foi planejado que façam.

Algumas organizações têm um sucesso espetacular usando o modelo mecanicista devido ao fato de preencherem todas essas condições. Tome-se, por exemplo, a cadeia de hambúrgueres McDonald's que conseguiu estabelecer sólida reputação de excelente desempenho na indústria de refeições rápidas. A empresa mecanizou todos os seus pontos de franquia em todo o mundo, de tal maneira que cada um desses pontos pode produzir um produto uniforme. A empresa atende cuidadosamente um mercado-alvo de massa de maneira perfeitamente regular e consistente com toda a precisão que a "ciência do hambúrguer" pode oferecer. (A empresa realmente tem a sua própria universidade do Hambúrguer, "Hambúrguer U" para ensinar essa ciência aos seus gerentes, tendo um detalhado manual operacional para guiar os franquiados nas operações diárias do sistema McDonald's.) A empresa constitui um exemplo quanto à adoção dos princípios tayloristas e recruta uma mão-de-obra não sindicalizada, geralmente constituída de estudantes ginasiais e de nível médio que se sentirão felizes em servir à organização conforme o planejado. Assim, a "máquina" trabalha perfeitamente a maior parte do tempo. Realmente, a empresa também tem um caráter dinâmico e inovador, mas isso é, na maioria das vezes, confiado ao seu quadro central que pensa, por exemplo, a política de desenvolvimento e planejamento do trabalho para a corporação toda.

Muitos dos sistemas de franquia usaram o mesmo enfoque taylorista com grande efeito, centralizando o planejamento e o desenvolvimento de produtos ou serviços e descentralizando a implementação de maneira altamente controlada. O uso de métodos científicos para determinar o trabalho a ser desempenhado, manuais para estabelecer padrões e codificar desempenho em detalhes minuciosos, planos bem desenvolvidos de recrutamento e treinamento e sistemas compreensivos de avaliação de cargos freqüentemente oferecem a receita do sucesso, fazendo com que o serviço ou produto seja passível de definição e controle por esta maneira.

Centros cirúrgicos, departamentos de manutenção de aeronaves, escritórios de contabilidade, empresas de correio e outras organizações nas quais a precisão, a segurança e a responsabilidade claras sejam valorizadas são também, com

freqüência, capazes de implementar enfoques mecanicistas com sucesso, pelo menos em certos aspectos das suas operações.

Todavia, apesar desses sucessos, enfoques mecanicistas da organização quase sempre têm severas limitações. Em particular, elas podem: (a) criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança; (b) desembocar num tipo de burocracia sem significado e indesejável; (c) ter conseqüências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganhem precedência sobre os objetivos que foram planejados para serem atingidos pela organização; (d) ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

As organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação. Isso não deveria causar surpresa, uma vez que as máquinas têm comumente um propósito único, assim como os mecanismos planejados para transformar insumos específicos em produtos também específicos, só podendo engajar-se em atividades diferentes, caso sejam explicitamente modificadas ou replanejadas para tanto.

Circunstâncias de mudança pedem diferentes tipos de ação e de resposta. Flexibilidade e capacidade de ação criativa, assim, tornam-se mais importantes do que a simples eficiência. Torna-se mais importante fazer a coisa certa enquanto há tempo e de maneira "suficientemente certa" do que fazer bem, a coisa errada ou aquilo que é certo tarde demais. Com relação a isso, a organização mecanicista torna-se vítima do tipo de "segmentalismo" que Rosabeth Moss Kanter mostrou atormentar tantas corporações modernas. A compartimentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos.

Por exemplo, quando novos problemas surgem, são freqüentemente ignorados porque não existem respostas já prontas fabricadas. Ou então são focalizados a partir de uma forma fragmentada e não holística, podendo, assim, ser resolvidos através das políticas organizacionais, dos procedimentos e dos padrões de especialização já existentes. Todavia, procedimentos padronizados e canais de comunicação são freqüentemente incapazes de lidar eficazmente com circunstâncias novas, necessitando de numerosas reuniões e comitês nomeados para este fim e que, devido ao fato de terem sido planejados mais para servir do que para romper com a maneira costumeira de operação, são muito freqüentemente vagarosos e chegam muito tarde para lidar com esses assuntos. Problemas de imobilismo e falta de cooperação tornam-se, desta forma, abundantes. Em tais circunstâncias, a organização muitas vezes se torna obstruída por acúmulos de trabalho, porque a rotina normal foi interrompida e assuntos complexos fluem para cima na hierarquia organizacional, à medida que os membros dos demais

níveis, por sua vez, descobrem que são incapazes de resolvê-los. Nesse sentido, a informação freqüentemente é distorcida à medida que as pessoas escondem os seus erros, bem como a verdadeira natureza e magnitude dos problemas por medo de serem responsabilizadas por eles. Aqueles que estão no comando da organização, encontram-se, assim, não raro enfrentando assuntos que são imprópriamente definidos e sobre os quais não têm a mínima idéia de como abordar. São quase sempre forçados a delegar tais assuntos a grupos-tarefa especiais, ou a grupos de especialistas, assessores ou consultores – os quais, tendo em vista que estão freqüentemente afastados dos problemas concretos que estão sendo vividos, aumentam ainda mais a demora e inadequação da resposta. A dificuldade de atingir as respostas eficazes às circunstâncias de mudança é, no geral ainda mais agravada pelo alto grau de especialização das diferentes áreas funcionais dentro da organização (por exemplo, produção, marketing, finanças, engenharia de produto). As comunicações interdepartamentais e a coordenação são pobres e as pessoas muitas vezes possuem visão míope daquilo que está ocorrendo, existindo sobretudo uma miopia da situação que a empresa enfrenta como um todo. Como resultado, as ações encorajadas por um elemento da organização quase sempre acarretam conseqüências negativas para os outros, de tal forma que um elemento termina por trabalhar contra os interesses de outros.

Os problemas são freqüentemente agravados devido ao fato de que as definições mecanicistas das responsabilidades dos cargos encorajam muitos membros da organização a adotarem atitudes descuidadas e não questionadoras, tais como “não é minha responsabilidade preocupar-me com isso” ou “é responsabilidade dele, não minha”, ou “estou aqui para fazer aquilo que me dizem para fazer”. Assim, muitas vezes vistas como uma atitude do empregado, são realmente inerentes ao enfoque mecanicista da organização. Definir responsabilidades de trabalho de maneira clara e precisa tem a vantagem de fazer com que cada um saiba aquilo que dele é esperado. Mas isso também o faz conhecer aquilo que *não* é esperado dele. Descrições de trabalho detalhadas têm um caráter de dois gumes, criando muitos problemas quando a organização enfrenta situações de mudança que pedem como resposta iniciativa e flexibilidade de resposta.

Essa passividade institucionalizada e essa dependência podem até mesmo levar as pessoas a fazer e justificar erros deliberados sob a premissa de que estão obedecendo a ordens. A organização hierárquica dos cargos alicerça-se na idéia de que o controle deve ser exercido *sobre* diferentes partes da organização (para assegurar que estejam fazendo aquilo que foi planejado fazer), em lugar de ser exercido sobre as partes *em* partes em si mesmas. Supervisores e outras formas de controle hierárquico não só monitoram o desempenho dos trabalhadores, como também tiram a responsabilidade dos trabalhadores, devido ao fato de que a função destes realmente se torna operacional somente quando os problemas aparecem. De forma semelhante, um sistema de controle da produção numa linha de montagem com freqüência institucionaliza a fabricação de produtos com

defeito. As pessoas percebem que têm permissão para uma quota de erros, desenvolvendo a seguinte atitude: "Não vou me incomodar para corrigi-lo – vou deixar isso para os inspetores."

Muito da apatia, descuido e falta de orgulho tão freqüentemente encontrados nos ambientes de trabalho modernos, não é assim pura coincidência: são cultivados pelo enfoque mecanicista da organização que domina a vida de trabalho. A racionalidade subjacente ao planejamento mecanicista é aquilo que pode ser descrito como racionalidade "funcional" ou "instrumental". Origina-se da forma pela qual as pessoas e cargos se encaixam num planejamento rígido. Esse tipo de racionalidade contrasta com a "racionalidade substancial" dos sistemas nos quais as pessoas são encorajadas a determinar se aquilo que estão fazendo é apropriado e então ajustar apropriadamente as várias ações. Considerando que os princípios dos costumes burocráticos são racionais por causa do seu lugar *em meio* ao todo, a racionalidade substancial requer ações que sejam orientadas por esclarecimentos inteligentes da situação toda. Considerando que a racionalidade burocrática é mecânica, a racionalidade substancial é reflexiva e auto-organizadora. A organização mecanicista desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. As pessoas que numa burocracia questionam a sabedoria da prática convencional são vistas com freqüência como causadoras de problemas. Assim sendo, a apatia muitas vezes reina, à medida que as pessoas aprendem a sentir-se impotentes a respeito dos problemas que são coletivamente compreendidos e que, em última análise, têm o poder para resolver.

Essas dificuldades estão quase sempre ligadas a outro conjunto de problemas: o desenvolvimento de subobjetivos e de conjuntos de interesses que minam a habilidade da organização para atingir seus principais objetivos. A especialização funcional fragmenta os elementos da missão global da organização, fazendo com que a responsabilidade de pessoas ou departamentos separados crie uma estrutura que supostamente seria um sistema de cooperação, mas que regularmente se transforma num sistema de competição. A intenção da organização mecanicista burocrática é que as partes deveriam contribuir para metas e objetivos do todo. Mas interpretada a partir de uma perspectiva mais ampla, a estrutura hierárquica não é somente uma rede de cargos e papéis, mas também um sistema de carreira no qual os indivíduos competem por lugares limitados mais altos na hierarquia. A competição também ocorre porque os recursos disponíveis na organização são usualmente limitados, de tal forma que desenvolvimentos em uma área (por exemplo no departamento de marketing) podem excluir desenvolvimentos em outras. Como conseqüência, a organização mecanicista pode produzir comportamentos que, embora tidos como racionais para os indivíduos envolvidos em atividades específicas (por exemplo desenvolvimento da função de marketing), podem comprovar-se irracionais para o todo. Construção de

império, carreirismo, defesa de interesses departamentais, projetos favoritos, bem como o conjunto de orçamentos inchados para criar recursos excedentes podem subverter o trabalho como um todo. Se a organização possui um corpo de pessoas composto por homens racionais e mulheres que se comportam de acordo com interesses formais e aspirações da organização total, "servindo a ela", em lugar de se servir da organização para outros propósitos, então isso pode não ocorrer. As pessoas, porém, são seres humanos e os planos mais bem estabelecidos têm como hábito transformarem-se em formas jamais pretendidas pelos seus criadores. As organizações formais, então, se tornam orientadas pela consecução de fins informais, alguns dos quais podem ser bastante contrários aos objetivos estabelecidos no planejamento original.

Um conjunto final de problemas relaciona-se às conseqüências humanas. O enfoque mecanicista da organização tende a limitar, em lugar de ativar, o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno dos seus pontos fortes e potenciais. Ambos, empregados e organizações, perdem a partir desse estado de coisas. Os empregados perdem oportunidades de crescimento pessoal, despendendo freqüentemente muitas horas por dia em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades.

Os enfoques mecanicistas da organização têm-se comprovado incrivelmente populares, em parte devido à sua eficiência no desempenho de certas tarefas, mas também devido à habilidade que têm de reforçar e sustentar padrões particulares de poder e controle. A metáfora da máquina tem especial apelo para indivíduos e grupos que desejam exercer controle cerrado sobre as pessoas e suas atividades e, como será visto nos Capítulos 6, 7 e 9, sua popularidade e uso estão muitas vezes apoiados por um complexo conjunto de fatores. Todavia, existe pouca sombra de dúvida de que o crescente índice de fluxo de socialização e mudança propõe muitos problemas para organizações que se baseiam em planejamentos mecanicistas. As organizações mecanicistas podem, muito bem, no final comprovar não serem senão um tipo específico de organização, geradas pelos requisitos da era mecânica, embora só se adaptem imperfeitamente a eles. Agora que se está entrando numa era que tem uma base tecnológica completamente nova, esboçada pela microeletrônica, novos princípios organizacionais estão prontos para assumir importância crescente. As imagens da organização consideradas nos capítulos seguintes dão uma breve visão daquilo que pode ser tanto possível como apropriado para administrar nesses novos tempos.

A Natureza entra em Cena

3

As Organizações vistas como Organismos

É possível pensar nas organizações como se fossem organismos.

Dessa forma, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes. Exatamente como se podem encontrar ursos polares nas regiões árticas, camelos nos desertos e jacarés nos pântanos, nota-se que certas espécies de organização estão mais bem "adaptadas" para determinadas condições ambientais do que outras. Descobre-se que organizações burocráticas tendem a funcionar mais eficazmente em ambientes que são estáveis ou, de alguma forma, protegidos e que tipos muito diferentes são encontrados em regiões mais competitivas e turbulentas, tais como empresas de alta tecnologia, nos campos aeroespacial e microeletrônica.

Essa linha simples de questionamento ressalta o ponto crucial de muitos dos mais importantes desenvolvimentos dentro da teoria organizacional no decorrer dos últimos 50 anos. Na verdade, os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos organizacionais a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se sobretudo na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações. Dentro desse processo, a teoria da organização transformou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e a sua ecologia social*. Perseguindo essa linha de investigação, os teóricos da organização emitiram muitas idéias para o entendimento de como as organizações funcionam e que fatores influenciam o seu bem estar.

Neste capítulo, serão exploradas essas idéias, mostrando como a metáfora do organismo ajudou os teóricos organizacionais a identificar e estudar diferentes necessidades das organizações enquanto "sistemas abertos", o processo de adap-

tação das organizações aos ambientes, os ciclos de vida organizacionais, os fatores que influenciam a saúde e desenvolvimento organizacional, as diferentes espécies de organização, bem como as relações entre as espécies e a sua ecologia.

De maneira geral, essas idéias têm enorme impacto sobre a forma de se pensar a respeito das organizações. Sob a influência da metáfora da máquina, a teoria organizacional foi encerrada dentro de uma espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A idéia de que as organizações são parecidas com organismos mudou tudo isso, dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Objetivos, estruturas e eficiência ficam agora em segundo plano em relação aos problemas da sobrevivência e outras preocupações mais "biológicas".

A descoberta das necessidades organizacionais

Não surpreende que a teoria organizacional comece a sua incursão pela biologia, desenvolvendo a idéia de que os empregados sejam pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas a fim de levarem vidas plenas e saudáveis, bem como se desempenharem eficazmente em situação de trabalho. Em retrospecto, parece difícil afigurar-se isso como uma descoberta profunda, pois sob uma perspectiva moderna esse parece ser um fato óbvio da vida. Todos sabem que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar e que o processo da motivação depende de se permitir às pessoas atingirem recompensas que satisfaçam a suas necessidades pessoais. Todavia, no começo deste século essa idéia não era, de forma alguma, óbvia. Para muitas pessoas, o trabalho era uma necessidade básica, fazendo com que aqueles que planejavam e administravam as primeiras organizações assim tratassem o assunto. Uma vez que, como foi visto no capítulo anterior, pessoas como Frederick Taylor e outros teóricos da administração clássica foram capazes de ver o planejamento das organizações como um problema *técnico*, e a tarefa de encorajar as pessoas para que se sujeitassem às solicitações da organização-máquina foi reduzida a um problema de "se pagar o valor certo para a tarefa". Enquanto o espírito de equipe foi considerado como uma ajuda válida à administração, essa administração, por sua vez, foi vista principalmente como um processo de controlar e dirigir empregados no seu trabalho.

Muito da teoria organizacional, a partir do final da década dos anos 20, tem insistido na suplantação das limitações dessa perspectiva. Pode-se começar essa história com os estudos de Hawthorne. Tais estudos foram conduzidos nos anos 20 e 30 sob a liderança de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company em Chicago. No início, os estudos estavam principalmente

preocupados com a investigação das relações entre condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados. À medida que a pesquisa progrediu, todavia, abandonou essa estreita perspectiva taylorista para focalizar muitos outros aspectos da situação de trabalho, incluindo atitudes, preocupações dos empregados e fatores do ambiente social fora do trabalho. Os estudos são agora famosos por indicarem a importância das necessidades sociais no local de trabalho e a forma pela qual os grupos de trabalho podem satisfazer a essas necessidades, diminuindo a produção pelo fato de se engajarem em todos os diferentes tipos de atividades não planejadas pela direção. Ao identificarem que a "organização informal", baseada em relações de amizade e interações não planejadas, pode existir lado a lado com a organização formal, concebida nos "planos" definidos pela administração, os estudos causaram um importante abalo à teoria clássica da organização. Esses estudos mostraram bem claramente que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal e que os teóricos organizacionais devem prestar muita atenção ao elemento humano da organização.

Com os estudos de Hawthorne, toda a questão da motivação no trabalho então transformou-se num assunto efervescente como aconteceu com o das relações entre indivíduos e grupos. Uma nova teoria da organização começou a emergir, apoiada na idéia de que indivíduos e grupos, da mesma forma como os organismos biológicos, atuam mais eficazmente somente quando as suas necessidades são satisfeitas.

Teorias da motivação, tais como a do pioneiro Abraham Maslow, apresentaram o ser humano como um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer a suas necessidades numa busca de completo crescimento e desenvolvimento. Essa teoria sugeriu que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que progride através de diferentes tipos, a saber, fisiológicas, sociais e psicológicas e teve implicações muito graves, pois considerou que as organizações burocráticas, que procuravam motivar os empregados através do dinheiro ou simplesmente por oferecerem segurança no emprego, confinavam o desenvolvimento humano ao nível mais baixo da hierarquia de necessidades. Muitos teóricos em administração perceberam, com rapidez, que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser redesenhados para criarem condições de crescimento pessoal que simultaneamente ajudariam as organizações a atingir os seus propósitos e objetivos.

Assim sendo, a idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força. Psicólogos organizacionais, como Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, começaram a mostrar como as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização de trabalho de maneira geral poderiam ser modificados para criar cargos "enriquecidos" e motivadores que encorajariam as pessoas no exercício das suas capaci-

dades de autocontrole e criatividade. Sob a influência deles, alternativas ao modelo burocrático de organização começaram a surgir.

Atenção especial foi dada à idéia de que, fazendo os empregados se sentirem mais úteis e importantes, dando a eles cargos significativos, bem como autonomia, responsabilidade e reconhecimento tanto quanto possível, isto seria um meio de envolvê-los mais no seu trabalho. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surge como uma alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária gerada pela administração científica e teoria clássica de administração.

Desenvolvidas de incontáveis maneiras, essas idéias ofereceram uma excelente base para o desenvolvimento daquilo que é agora conhecido como administração de recursos humanos. Os empregados deveriam ser vistos como recursos valiosos que poderiam contribuir de maneira rica e variada para as atividades da organização, caso se desse a eles oportunidades apropriadas. A teoria de Maslow sugeriu todo um repertório de meios (resumidos na Figura 3.1) através dos quais os empregados poderiam ser motivados em todos os níveis da hierarquia de necessidades. Muito dessa teoria comprovou-se extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar os empregados através de necessidades de "nível mais alto" sem se pagar a eles mais dinheiro.

Durante os anos 60 e 70, pesquisadores em administração e organizações deram, então, muita atenção em conceber o planejamento do trabalho como um meio de aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, melhorando a qualidade do trabalho, reduzindo o absenteísmo e o giro de mão-de-obra, bem como, acidentalmente, ganhando quase sempre muita publicidade ao fazerem isso. Os famosos experimentos de planejamento no trabalho feitos pela Volvo na Suécia representam um dos maiores exemplos da idéia muito difundida de que os trabalhadores desta empresa estavam felizes no seu trabalho, suscitando também a idéia de que talvez fabricassem carros de melhor qualidade.

Essa dupla atenção a respeito dos aspectos técnicos e humanos da organização reflete-se agora na visão de que as organizações são mais bem compreendidas como "sistemas sociotécnicos". A expressão foi cunhada nos anos 50 pelos membros do Tavistock Institute of Human Relations na Inglaterra para captar as qualidades interdependentes dos aspectos social e técnico do trabalho. Segundo essa visão, esses aspectos do trabalho são inseparáveis, devido à natureza de que um elemento nessa configuração *sempre* tem importantes conseqüências para o outro. Quando se escolhe um sistema técnico (seja estrutura organizacional, estilo de liderança ou tecnologia), este sempre tem conseqüências humanas e vice-versa. Isso tem sido particularmente bem ilustrado em muitos estudos do Tavistock, tais como aqueles conduzidos por Eric Trist e Ken Bamforth sobre mudança

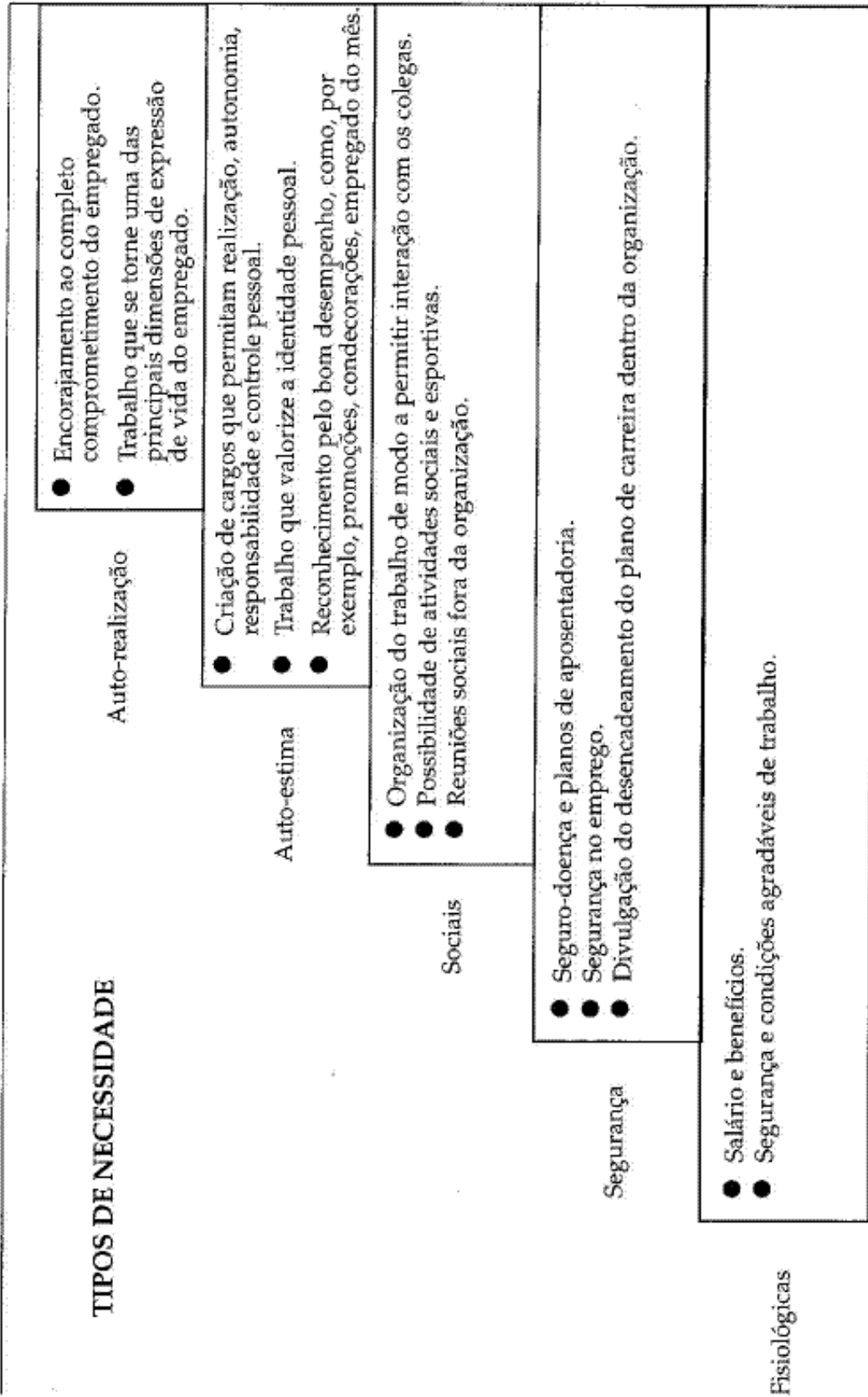


Figura 3.1 Exemplos da maneira como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades da hierarquia de Maslow.

tecnológica nas minas de carvão na Inglaterra, no final dos anos 40. A tentativa de mecanizar o processo de mineração através da introdução do *long-wall* (processo em linha) que, em realidade, importou os princípios da linha de montagem para o corte do carvão, acabou criando sérios problemas ao destruir as relações informais presentes na mina. A nova tecnologia prometia aumentar a eficiência, embora tenha trazido todos os problemas sociais agora associados à fábrica moderna, agravados, muitas vezes, por condições de trabalho muito piores. A resolução dos problemas caracterizou-se por encontrar meios de conciliar as necessidades humanas com a eficiência técnica.

O trabalho na maioria das localidades do mundo mostra, então, que, ao se planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, quer seja este um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, deve-se ter em mente a interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas. Isto é agora claramente reconhecido nas teorias mais populares sobre organização, liderança e funcionamento dos grupos, isto é, tudo aquilo que comumente foi construído sobre os princípios sociotécnicos, seja de que forma for.

O reconhecimento da importância do ambiente: as organizações vistas como sistemas abertos

Quando se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência. É este tipo de pensamento que agora está subentendido no "enfoque sistêmico" da organização que tira sua principal inspiração do biólogo teórico Ludwig von Bertalanffy. Desenvolvido simultaneamente de ambos os lados do Atlântico nos anos 50 e 60, o enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos estão "abertos" ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver.

Desenvolvido no nível teórico, o enfoque dos sistemas abertos gerou muitos conceitos novos para se pensar nas organizações (Quadro 3.1). São apresentados freqüentemente como princípios gerais de pensamento sobre *todos* os tipos de sistemas, uma vez que von Bertalanffy concebeu os princípios da *Teoria Geral dos Sistemas* como um meio de interligar diferentes disciplinas científicas. Todavia, chegou a esta integração pensando nos organismos vivos como um modelo de entendimento dos sistemas abertos mais complexos, reproduzindo, assim, idéias desenvolvidas principalmente para o entendimento de sistemas biológicos como forma de compreender o mundo como um todo. Assim, as primeiras teorias de sistemas desenvolveram-se sob o disfarce de uma metáfora biológica.

No nível pragmático, o enfoque dos sistemas abertos freqüentemente contempla certo número de assuntos-chave.

Primeiro, há uma ênfase sobre o ambiente dentro do qual a organização existe. Surpreendentemente, como possa parecer agora, os teóricos da administração clássica deram relativamente pouca atenção ao ambiente. Trataram a organização como um sistema mecânico “fechado” e se preocuparam com os princípios de planejamento interno. A visão dos sistemas abertos modificou tudo isto, sugerindo que se deveria sempre efetuar o processo de organização tendo-se em mente o ambiente. Dessa forma, bastante atenção tem sido dada à compreensão da “atividade ambiental” imediata, definida pelas interações organizacionais diretas (por exemplo, com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e agências governamentais), bem como do “contexto” mais amplo ou “ambiente em geral”. Tudo isto tem implicações fundamentais para a prática organizacional, ressaltando a importância de se ter a capacidade de pesquisar e sentir mudanças não só na tarefa, mas também no contexto ambiental, de se ter a capacidade de ligar e de administrar os limites críticos e áreas de interdependência, além de ser capaz de desenvolver respostas estratégicas apropriadas. Muito do difundido interesse na estratégia organizacional é um produto da percepção de que as organizações devem ser sensíveis ao que ocorre no mundo que as rodeia.

Um segundo aspecto do enfoque de sistemas abertos é aquele que define uma organização em termos de subsistemas inter-relacionados. Sistemas são como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm conjuntos dentro de conjuntos. Dessa forma, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante. Caso se defina a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser compreendidos como subsistemas, exatamente como as moléculas, células e órgãos que podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, mesmo que sejam complexos sistemas abertos em si mesmos.

Quadro 3.1 *Glossário de alguns conceitos concernentes aos sistemas abertos.*

Estes princípios que derivam principalmente do estudo dos sistemas biológicos são utilizados com freqüência na análise das organizações enquanto sistemas.

Conceito de sistemas abertos: Os sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo seja uma população de organismos existem num contínuo processo de trocas com os seus ambientes. Essa troca é crucial para a manutenção da vida e forma do sistema, uma vez que a interação com o ambiente é fundamental à automanutenção. Assim, é dito freqüentemente que os sistemas vivos são “sistemas abertos”, caracterizados por um contínuo de entrada, de transformação interna (do começo ao fim), saída e retroalimentação (por meio da qual um elemento da experiência influencia o seguinte). O conceito de abertura põe em relevo as relações-chaves entre o

ambiente e o funcionamento interno do sistema. Ambiente e sistema devem ser compreendidos como estando em estado de interação e dependência mútua. O caráter aberto dos sistemas biológicos e sociais contrasta com a natureza fechada de muitos sistemas físicos e mecânicos, embora o grau de abertura possa variar uma vez que certos sistemas abertos podem não reagir senão a uma gama relativamente restrita de entradas provenientes do ambiente. Torres, pontes, brinquedos mecânicos com movimentos predeterminados são sistemas fechados. Máquinas que regulam o seu funcionamento interno em função das variações do ambiente podem ser consideradas como sistemas parcialmente abertos. Um organismo vivo, uma organização, ou um grupo social são sistemas completamente abertos (ver, no entanto, a crítica do conceito de abertura apresentada no Capítulo 8).

Homeostase: O conceito de homeostase diz respeito à auto-regulação e à capacidade de conservar um estado equilibrado. Os organismos biológicos procuram conservar uma forma regular que os diferencie do ambiente enquanto mantêm uma troca contínua com esse mesmo ambiente. Essas características são conseguidas através do processo de homeostasia que regula e controla o funcionamento do sistema, tomando por base aquilo que hoje se conhece como "retroalimentação negativa", segundo a qual um desvio da norma engendra ações destinadas a corrigi-lo. Dessa forma, tão logo a temperatura do corpo humano se eleve acima dos limites normais, algumas funções do corpo operam no sentido de tentar contra-atacar essa elevação, como, por exemplo, começa-se a transpirar e a respirar pesadamente. Os sistemas sociais também têm necessidade de tais processos de controle homeostático, caso queiram conservar-se de forma estável.

Entropia e entropia negativa: A entropia é característica dos sistemas fechados, uma vez que esses têm a tendência de se deteriorar e parar. Os sistemas abertos, por outro lado, tentam sustentar-se, importando energia para tentar compensar as tendências entrópicas. Dessa forma, é dito que se caracterizam por entropia negativa.

Estrutura, função, diferenciação e integração: O relacionamento entre esses conceitos é de importância crucial para compreender os sistemas vivos. É fácil ver a organização como uma estrutura feita de partes e explicar o comportamento do sistema em termos de relações entre as partes, causas e efeitos, estímulos e respostas. A compreensão que se tem dos sistemas vivos adverte contra semelhante reducionismo, enfatizando que estrutura, função, comportamento e todos os outros traços da operação do sistema estão fortemente ligados uns aos outros. Dessa forma, é possível perseguir o estudo dos organismos por meio do estudo da sua anatomia, mas é necessário ir muito mais adiante de tais sistemas caso se pretenda a sua compreensão total. Mesmo a vida de uma simples célula depende de uma complexa rede de relações entre a estrutura celular, metabolismo, trocas gasosas, aquisição de nutrientes e numerosas outras funções. A célula enquanto sistema caracteriza-se por uma interdependência funcional que não pode ser reduzida a uma simples estrutura. Realmente, a estrutura, seja em que momento for, depende da existência dessas funções e sob muitos aspectos é somente uma manifestação deles. O mesmo é verdadeiro para organismos mais complexos que refletem diferenciação e especialização aumentada da função, como, por exemplo, órgãos que desempenham funções específicas – e que por isso requerem sistemas mais complexos de interação para manter o sistema como um todo, como é o caso do funcionamento de um cérebro. Relacionamentos semelhantes entre estrutura,

função, diferenciação e integração podem também ser vistos nos sistemas sociais como as organizações.

Variabilidade de requisito: Relacionado à idéia de diferenciação e integração está o princípio do requisito da variedade, propondo que os mecanismos internos de regulação de um sistema devem ser tão diversos como o ambiente com o qual interage. É somente pela incorporação da requerida variedade aos seus controles internos que o sistema pode interagir com a variedade e o desafio propostos pelo seu ambiente. Qualquer sistema que se isola da diversidade do ambiente tende a atrofiar-se e a perder a sua complexidade bem como a distintividade da sua natureza. Dessa forma, o requisito variedade é uma importante característica dos sistemas vivos de todos os tipos.

Equifinalidade: Esse princípio parte da idéia de que num sistema aberto podem existir numerosos meios diferentes de se atingir um estado final. Isso contrasta com os sistemas mais fechados nos quais os relacionamentos são estruturalmente fixados para produzir padrões específicos de causa e efeito. Os sistemas vivos têm padrões flexíveis de organização que permitem atingir resultados específicos a partir de diferentes pontos de partida, com diferentes recursos em diferentes maneiras. A estrutura do sistema em dado momento não representa mais que um aspecto ou manifestação de um processo funcionalmente mais complexo, mas não determina esse processo.

Evolução do sistema: A possibilidade que tem um sistema de evoluir depende da sua capacidade de passar a formas de diferenciação e integração mais complexas, bem como a uma variedade maior no sistema que facilite a sua habilidade em lidar com desafios e oportunidades propostos pelo ambiente. Como será discutido mais tarde, isso envolve um processo cíclico de variação, seleção e retenção de características selecionadas.

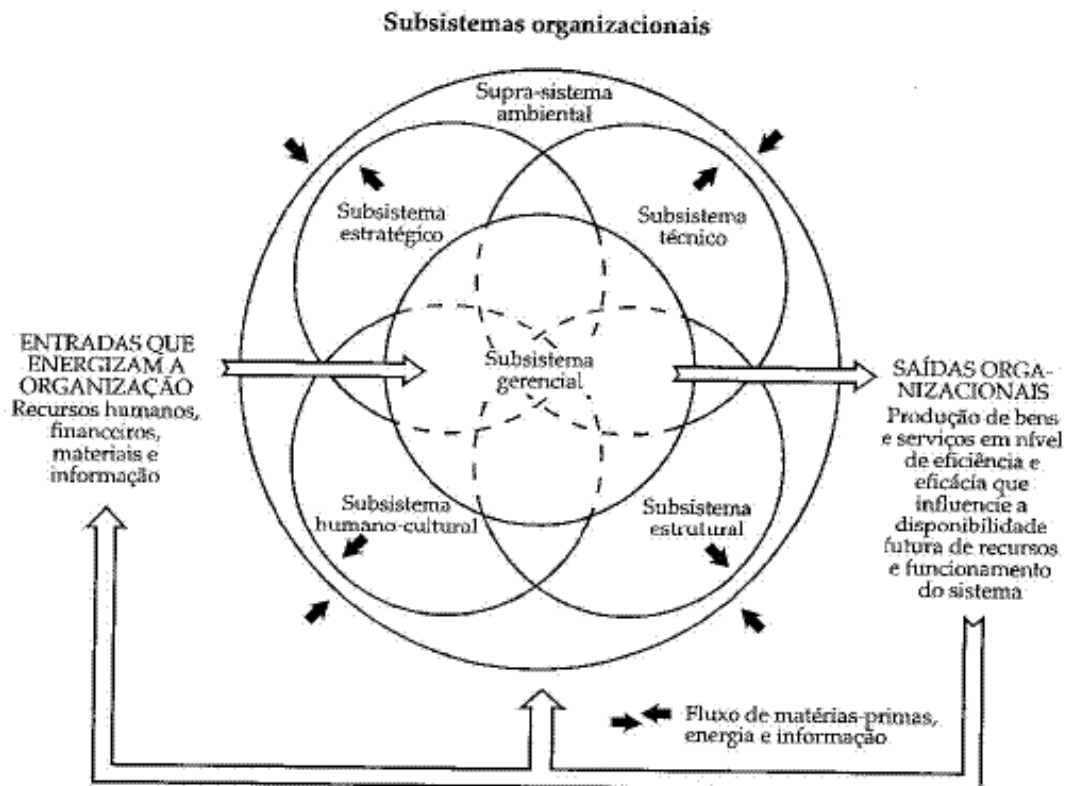
Os teóricos de sistemas gostam de pensar sobre as relações intra e interorganizacionais nesses termos, usando configurações de subsistemas para descrever padrões-chave e interconexões. Uma forma popular de fazer isso é tomar como referencial conjuntos-chave de necessidades a que a organização deve satisfazer para sobreviver e enfatizar a importância de administrar as relações entre estes conjuntos. Assim sendo, a visão sociotécnica da organização discutida anteriormente é freqüentemente ampliada para levar em conta as relações entre os requisitos técnicos, sociais, administrativos, estratégicos e ambientais (Figura 3.2). Como será visto, esta forma de pensamento ajudou a reconhecer como tudo depende de tudo o mais e a encontrar formas de administrar as relações entre subsistemas críticos e o ambiente.

Um terceiro aspecto no uso pragmático do enfoque sistêmico reside na tentativa de estabelecer congruências entre diferentes sistemas para identificar e eliminar disfunções potenciais. Assim como o enfoque sociotécnico do trabalho enfatiza a importância de balancear os requisitos humanos e técnicos, a teoria dos sistemas abertos encoraja mais genericamente o balanceamento de subsistemas do tipo daqueles ilustrados na Figura 3.2. Aqui, os princípios dos requisitos variedade, diferenciação, integração e de outras idéias de sistemas (aquelas

discutidas no Quadro 3.1) podem ser levados em conta. Por exemplo, o princípio da variedade de requisito é particularmente importante no planejamento de sistemas de controle ou na administração dos limites internos e externos – isto porque deve abranger a complexidade dos fenômenos que estão sendo controlados ou administrados para se tornarem eficazes. E, conforme será visto mais adiante, o princípio da diferenciação e o da integração são úteis para organizar diferentes tipos de tarefas dentro da mesma organização.

Coletivamente, essas idéias mostram o caminho para as teorias organizacionais e administrativas de libertação do pensamento burocrático e de realizar o processo de organização de maneira que atenda aos requisitos do ambiente. Estas descobertas são, agora, comumente rotuladas dentro da perspectiva conhecida como "teoria da contingência" e da prática do desenvolvimento organizacional.

Da mesma forma que os organismos é possível conceber as organizações como subsistemas. É possível definir esses subsistemas de muitas maneiras. Este é um exemplo que põe em relevo as relações entre as diferentes variações que influenciam o funcionamento de uma organização, fornecendo, assim, um instrumento útil de diagnóstico.



Fonte: Adaptado de: *Contingency views of organization and management*, de Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, 1973, Science Research Associates, Inc. Reprodução autorizada pelo editor.

Figura 3.2 A organização pode ser vista como um conjunto independente de subsistemas.

A teoria contingencial: a adaptação da organização ao ambiente

“Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais.”

“Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando.”

“A administração deve estar preocupada acima de tudo em atingir ‘boas’ medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização e tipos bem diferentes ou ‘espécies’ de organizações são necessários em diferentes tipos de ambientes.”

Resumidamente, estas são as principais idéias subjacentes ao enfoque contingencial da organização que se estabeleceu como uma perspectiva dominante na moderna análise organizacional.

Um dos estudos de maior influência que permitiu demonstrar o valor deste enfoque foi conduzido nos anos 50 por dois pesquisadores britânicos: Tom Burns e G. M. Stalker. O trabalho deles é famoso por estabelecer a distinção entre os enfoques “mecanicista” e “orgânico” da administração.

Ao focalizar empresas em diferentes ramos industriais, por exemplo, fibras feitas a mão e engenharia eletrônica, Burns e Stalker ilustraram que, quando a mudança no ambiente se torna a ordem do dia, assim como quando a tecnologia em mudança e as condições do mercado colocam novos problemas e desafios, estilos abertos e flexíveis de organização são necessários. O Quadro 3.2 procura caracterizar os aspectos mais evidentes do estudo desses autores, ilustrando padrões de organização e administração em quatro empresas de sucesso que experimentavam diferentes ritmos de mudança ambiental.

A fábrica de fios artificiais enfrentava um ambiente relativamente estável, utilizava uma tecnologia rotineira e conhecida, sendo organizada de maneira altamente mecanicista. A empresa tinha “uma bíblia da fábrica”, observada por todos os chefes de departamento, que definia a ação requerida em quase todas as situações. As pessoas desta fábrica sabiam aquilo que delas era esperado e cumpriam as responsabilidades do cargo de forma estrita, embora eficiente, a fim de criar produtos de preço competitivo. A empresa era relativamente bem-sucedida em atingir as demandas que lhe eram solicitadas, tratando situações problemáticas como desvios temporários da norma, bem como fazendo todo o necessário para estabilizar o seu ambiente de operação. Por exemplo, o escritório comercial era algumas vezes solicitado a restringir as vendas no interesse de manter uma programação de produção uniforme e livre de problemas.

Quadro 3.2 Modelos de organização e administração em quatro organizações que tiveram sucesso diante de diferentes níveis de mudança no seu ambiente.

	Fábrica de Rayon	Empresa de Aparelho de Comunicação	Fábrica de Rádio & Comunicação	Fábrica de Eletrônica
Natureza do ambiente	Relativamente estável: Condições técnicas e de mercado conhecidas.	Ritmo de mudança moderado: mercado em expansão com possibilidades de produtos mais aperfeiçoados.	Alto grau de mudança: tecnicamente dinâmica, nível de inovação previsível quanto a condições de mercado.	Altamente imprevisível: progressos tecnológicos rápidos e possibilidades limitadas de mercado.
Natureza da tarefa enfrentada	Produção eficiente de um produto padronizado.	Produção eficiente e venda de um produto único no início que pode estar sujeito a modificações de acordo com necessidades do cliente.	Concepção, produção e comercialização de produtos novos eficientes num ambiente altamente competitivo.	Exigência de rápidas mudanças técnicas devido à inovação e exploração de novas situações de mercado.
Organização do trabalho	Cargos claramente definidos organizados pelos padrões hierárquicos.	Divisão rudimentar das responsabilidades de trabalho de acordo com o modelo funcional e padrão hierárquico modificado para atender às contingências. Divisão de funções tratável.	Posições flexíveis na organização: cada área administrativa preocupa-se com a atividade principal: venda em concorrência.	Esforços para não especificar mais do que as atividades individuais; cargos definidos pela interação com outros.
Natureza da autoridade	Claramente definida e atribuída de acordo com a posição hierárquica formal; importância à antiguidade.	Não claramente definida, mas seguindo a hierarquia, salvo nos casos de reuniões e comitês especialmente convocados.	Limites de autoridade e responsabilidade não definidos; autoridade é atribuída a pessoas com habilidade de resolver problemas que surjam.	Padrões de autoridade informal em mudança constante à medida que os papéis são definidos a partir de mudanças circunstanciais; a autoridade é atribuída a indivíduos que tenham habilidade e capacidade necessárias.
Sistema de comunicação	De acordo com o padrão especificado pelas várias regras e regulamentações; sobretudo vertical.	De acordo com as regras e convenções, suplementado por um sistema regular de comitês e reuniões. O pessoal mais novo é livre para consultar o grupo gerencial de topo.	Reuniões frequentes num contexto de consulta permanente em todos os níveis e áreas da empresa.	Completamente livre e informal; o processo de comunicação não tem fim, sendo central ao processo de organização.
Natureza do comprometimento	Comprometimento a responsabilidades associadas aos seus próprios cargos; a lealdade e a obediência são importantes.	Comprometimento com o próprio cargo, mas reconhecendo a necessidade de flexibilidade em face às contingências provenientes da situação total.	Comprometimento em face das demandas das próprias posições funcionais associadas às demandas de colaboração mais ampla e interpretação flexível da função.	Completo comprometimento face às atividades centrais da fábrica dentro de seu conjunto e habilidade de lidar com considerável tensão e incerteza.
	MECANICISTA ←			→ ORGÂNICO

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker, 1961.

Em outras organizações de sucesso que enfrentavam condições ambientais mais incertas e turbulentas, o enfoque mecanicista da organização apresentou tendências a ser abandonadas; enfoques mais orgânicos e mais flexíveis em relação à organização foram necessários para o sucesso operacional. Dessa forma, uma empresa fabricante de engrenagens de câmbio que operava na área de engenharia industrial e onde o desenvolvimento dos produtos se baseava em melhorias no projeto e corte nos custos e onde os produtos eram constantemente fabricados mediante especificações dos clientes, os sistemas de autoridade, comunicação e organização do trabalho foram estabelecidos em relação às contingências de situações em mudança. As reuniões foram muito usadas com vistas nas trocas de informações para identificar problemas, especialmente aqueles relacionados com a coordenação do trabalho de tal forma que um sistema alternativo de organização existiu paralelamente à hierarquia formal, definindo relacionamentos entre tarefas especializadas.

Nas empresas de sucesso da indústria eletrônica, o abandono da orientação mecanicista foi ainda mais pronunciado. Por exemplo, numa empresa envolvida na fabricação de rádios e televisores situada no ponto mais estável da tecnologia eletrônica, a necessidade de manter-se à frente do mercado e de promover a mudança tecnológica através de freqüentes modificações de produto, bem como a necessidade de interligar desenvolvimentos de pesquisa e produção, exigiram colaboração e comunicação livres e abertas entre os departamentos e diferentes níveis de antigüidade. Reuniões eram novamente um aspecto central que dirigia e dominava as atividades diárias de trabalho. Esse enfoque para as organizações cresceu em termos de importância nos últimos 25 anos desde a publicação dos trabalhos de Burns e Stalker. Fica mais evidente nas formas organizacionais por "projetos" ou "matriciais", que se utilizam de grupos por projeto para lidar com o contínuo fluxo de problemas e projetos associados com as mudanças nas políticas corporativas e nas características do ambiente.

Nas organizações eficazes, em campos ainda mais imprevisíveis que o da eletrônica, nas quais a necessidade de inovação era uma condição essencial de sobrevivência, a forma de organização tinha que ser ainda mais aberta. Aqui os cargos podiam moldar-se por si mesmos, as pessoas eram contratadas para a organização devido a sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que poderiam dar. Este estilo de administração aberta, "orgânica", é consistente com a forma pela qual a indústria eletrônica evoluiu. Quando as primeiras empresas comerciais eletrônicas começaram a operar no fim da Segunda Guerra Mundial, não havia mercado para os produtos eletrônicos sobre o qual se pudesse falar, uma vez que as aplicações desta nova tecnologia emergente ainda não haviam sido encontradas. A indústria eletrônica literalmente ainda tinha que inventar ambos, tanto produtos, como mercados e, ao mesmo tempo, lidar com a rápida mudança tecnológica que em cerca de 30 anos converteu os

computadores do tamanho de uma sala em aparelhos que cabem nos bolsos. Como bem se sabe, inúmeras novas aplicações foram encontradas a partir da tecnologia básica. Desde o começo, as empresas deste tipo de indústria operavam de maneira orgânica e flexível, procurando oportunidades no ambiente e adaptando a si mesmas para tirarem vantagens destas oportunidades. Dessa forma, nas empresas observadas por Burns e Stalker, o processo de encontrar aquilo que as pessoas deveriam estar fazendo no seu trabalho comprovou-se interminável, definindo um modelo de organização que ligava a pesquisa à ação. As organizações eletrônicas de sucesso evitavam hierarquias organizacionais e estreita departamentalização, definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa em conexão com tarefas enfrentadas pela organização como um todo. Criaram uma forma de organização que tinha mais em comum com uma ameba do que com uma máquina.

A idéia de Burns e Stalker de que é possível identificar um contínuo de formas organizacionais, que se classificam de mecanicista até orgânica, e de que formas mais flexíveis são necessárias para lidar com ambientes em mudança recebeu apoio de outros estudos conduzidos nos anos 50 e no começo da década de 60. Por exemplo, Joan Woodward num estudo de empresas inglesas estabeleceu a relação entre tecnologia e estrutura das organizações bem-sucedidas. Mostrou que os princípios da teoria da administração clássica nem sempre foram aqueles que seria certo seguir, uma vez que diferentes tecnologias impõem diferentes solicitações sobre os indivíduos e a organização que devem ser atingidas através de estrutura *apropriada*. Os resultados obtidos por esta autora sugerem que a organização burocrático-mecanicista deve ser apropriada para empresas que usam tecnologia de produção em massa, mas aquelas onde a produção é unitária, em pequenos lotes, ou que utilizam sistemas de produção por processos necessitam de uma abordagem diferente. As descobertas de Woodward também sugeriram que, dada qualquer tecnologia, uma gama de possíveis formas organizacionais podem ser utilizadas. Ao propor que organizações eficazes compatibilizam estrutura e tecnologia, demonstrou que esta relação foi, em última análise, uma escolha estratégica. Burns e Stalker também assumiram uma posição semelhante quando salientaram que não havia absolutamente nenhuma garantia que as empresas descobrissem a maneira adequada de organização para lidarem com o seu ambiente. O estudo desses autores enfatizou que a adaptação bem-sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar um curso de ação significativo. Ambos os estudos, então, demonstraram que no processo de organizar, várias escolhas precisam ser feitas, e foram os primeiros a sugerir que a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo.

Aqui se encontra a essência da moderna teoria contingencial. Entretanto, coube a um importante estudo feito por vários pesquisadores de Harvard, liderados por Paul Lawrence e Jay Lorsch, colocar as coisas nos seus devidos lugares. A pesquisa destes autores gira em torno de duas idéias principais. Primeiro, diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e de tecnologia. Segundo, organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna, ou seja, entre departamentos, do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis. Para testar as suas idéias, estudaram organizações com alto e baixo desempenho em três indústrias que experimentavam taxas de crescimento alta, média e baixa, bem como mudança tecnológica e de mercado. A indústria de plásticos foi selecionada como exemplo de ambiente turbulento, enquanto que a indústria de contêineres padronizados era o exemplo de ambiente estável, ficando a indústria de alimentos em meio às duas. Os resultados obtidos por Lawrence e Lorsch apoiaram as hipóteses elaboradas, mostrando que as empresas de sucesso em cada um dos ambientes atingiam um grau apropriado de diferenciação e de integração e que o grau de diferenciação entre os departamentos tendia a ser maior na indústria de plástico do que na de alimentos que era, por sua vez, maior do que aquele da indústria de contêineres padronizados.

O estudo de Lawrence e Lorsch, assim, aprimorou o enfoque contingencial, mostrando ser necessário variar os estilos de organização entre as subunidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos subambientes. Os departamentos de produção tipicamente enfrentam ambientes de tarefa caracterizados por objetivos de mais curto prazo e horizontes temporais menores, podendo adotar modelos mais formais e burocráticos de interação interpessoal do que os departamentos de vendas. Departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento, especialmente aqueles engajados em pesquisa básica, em oposição à aplicada, enfrentam objetivos ainda mais ambíguos, tendo até mesmo horizontes de tempo ainda maiores e adotam freqüentemente maneiras de interação menos formalizadas. O estudo mostrou que o grau de diferenciação requerido para os estilos administrativos e organizacionais entre os departamentos variava de acordo com a natureza da indústria e seus ambientes e que o grau apropriado de interação era também necessário para ligar as partes diferenciadas entre si outra vez.

O estudo também gerou importantes descobertas sobre formas de integração. Por exemplo, em ambientes relativamente estáveis, as maneiras convencionais burocráticas de integração, tais como hierarquia, regras e assim por diante, pareciam trabalhar bastante bem. Entretanto, em ambientes mais turbulentos, precisavam ser substituídas por outras formas tais como equipes de projetos multidisciplinares e indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflito. O uso bem-sucedido destes instrumentos integrativos foi

também caracterizado como sendo dependente da consecução de um estágio intermediário entre as unidades que estavam sendo coordenadas, dependendo ainda não só do poder, do *status* e da competência daqueles que estavam envolvidos, mas também da presença de uma estrutura de recompensas que favorecia a integração.

Lawrence e Lorsch deram precisão e refinamento à idéia geral de que certas organizações necessitam ser mais orgânicas do que outras, sugerindo que o grau de organicidade requerido varia de uma subunidade organizacional para outra. Usando as idéias desses autores, é possível concluir que, mesmo no contexto dinâmico de uma empresa eletrônica, onde a ética dominante pode ser a de permanecer aberta, flexível e inovadora, podem existir exceções à regra. Por exemplo, certos aspectos de produção ou de administração financeira podem requerer definições mais claras e controle do que o trabalho de outras áreas.

O estudo de Lawrence e Lorsch, dessa forma, reforçou e desenvolveu idéias emergentes de outros estudos discutidos anteriormente, marcando importante virada a favor da teoria contingencial. Esse trabalho serviu para popularizar a idéia de que, em diferentes circunstâncias ambientais, alguns tipos de organizações são mais capazes de sobreviver do que outros e de que, uma vez que as relações entre organização e ambiente são o produto de escolhas humanas, tornam-se, assim, mal adaptadas às circunstâncias. Em tais casos, as organizações provavelmente experimentarão muitos problemas, tanto em lidar com o ambiente, quanto em gerir o seu funcionamento interno. Essas idéias naturalmente despertam o desejo de saber mais sobre a natureza dos tipos organizacionais e sobre os requisitos para planejar e manter as organizações sadias. Não é de surpreender que estas preocupações constituam uma importante característica das pesquisas recentes.

A variedade de tipos

As idéias discutidas nas seções anteriores percorrem longo caminho no sentido de mostrar que tipos de organizações são bem-sucedidas e sob que condições. Todavia, entre os anos 60 e 80, centenas de estudos e pesquisas enfatizaram mais o trabalho de especificar as características organizacionais, bem como seu sucesso em lidar com diferentes atividades e condições ambientais. Estes estudos acrescentaram ricas descobertas ao contínuo mecanicista-orgânico desenvolvido por Burns e Stalker.

Considere-se, por exemplo, o trabalho de Henry Mintzberg, da Universidade de McGill, que identifica cinco configurações ou tipos de organizações: a *máquina burocrática*, a *forma departamentalizada*, a *burocracia profissional*, a *estrutura simples* e aqueles tipos de organização que são denominados de *adhocracias*. O ponto de partida deste trabalho, que foi ampliado e aperfeiçoado de muitas maneiras por seus colegas Danny Miller e Peter Friesen, é mostrar que a organi-

zação eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto coeso de relações entre o planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia da empresa e as condições existentes no ramo industrial no qual se acha operando.

O trabalho dos pesquisadores da McGill confirma que a máquina burocrática e a forma departamentalizada (ambas discutidas no Capítulo 2) tendem a ser ineficazes, exceto sob condições nas quais as tarefas e o ambiente sejam simples e estáveis. Os seus sistemas altamente centralizados de controle tendem a tornar tais empresas lentas e ineficazes quando lidam com circunstâncias em mudança. Embora sejam apropriadas para empresas orientadas para a "produção" ou "eficiência", são freqüentemente inapropriadas para empresas orientadas para o "mercado" ou "ambiente".

A burocracia profissional modifica os princípios do controle centralizado para permitir maior autonomia ao pessoal, sendo apropriada para lidar com condições relativamente estáveis em que as tarefas sejam relativamente complicadas. Essa é a estrutura adequada para universidades, hospitais e outras organizações profissionais em que pessoas com habilidades e capacidades-chave necessitam de grande quantidade de autonomia e liberdade de escolha para serem eficazes no seu trabalho. A estrutura da burocracia profissional tende a ser tipicamente achatada, sendo que as hierarquias verticalizadas são substituídas por um sistema descentralizado de autoridade. A padronização e a integração são conseguidas através do treinamento profissional, e a aceitação de normas operacionais chaves, por outro lado, através de formas mais diretas de controle.

A estrutura simples e a *adhocracia* trabalham melhor em ambientes instáveis. A primeira compreende freqüentemente um presidente, quase sempre o fundador ou um empreendedor que pode ter um grupo de assessores de apoio e um grupo operacional que faz o trabalho básico. A organização é muito informal e flexível e, embora funcionando de forma altamente centralizada na figura do presidente, é ideal para se atingirem mudanças e manobras rápidas. Esta forma de organização funciona muito bem para empresas empreendedoras onde a rápida tomada de decisão é valorizada, contanto que estas tarefas não sejam muito complexas. É típica de empresas jovens e inovadoras de sucesso.

A *adhocracia*, termo cunhado por Warren Bennis para caracterizar organizações que são por definição temporárias, aproxima-se da forma de organização orgânica de Burns e Stalker. É uma forma altamente adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos. A *adhocracia* freqüentemente envolve equipes de projeto que se formam para desempenhar uma atividade, desaparecendo quando esta termina e os seus membros se reagrupam em outras equipes dedicadas a outros projetos. As *adhocracias* atualmente proliferam em empresas inovadoras, nas indústrias aeroespacial e eletrônica, bem como em todos os tipos de companhias orientadas por projetos, tais como firmas de consultoria, agências de propaganda e indústria cinematográfica. Essa forma de organização também, algumas vezes, emerge como uma unidade diferenciada de uma grande organização, como, por exemplo, um grupo de tarefa *ad hoc* ou uma equipe de projeto desempenhando uma atividade

circunscrita ou contribuindo para o desenvolvimento e o planejamento estratégico da organização como um todo. É também muito usada em trabalhos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Muitas *adhocracias* utilizam aquilo que é freqüentemente conhecido como "organização matricial", embora isto seja mais adequado para tipos de organização que possuam alto grau de variação. Enquanto alguns enfoques para a organização matricial possam ser altamente formalizados, uma vez que tais estruturas podem operar como burocracias modificadas, outros se aproximam mais de formas orgânicas mais livres. A expressão *organização matricial* foi criada para captar a impressão visual das organizações que sistematicamente tentam combinar o tipo de estrutura organizacional por função ou departamento de uma burocracia com estrutura de equipes de projeto (Figura 3.3). As unidades funcionais são o equivalente das colunas de uma matriz, enquanto as equipes formam as linhas.

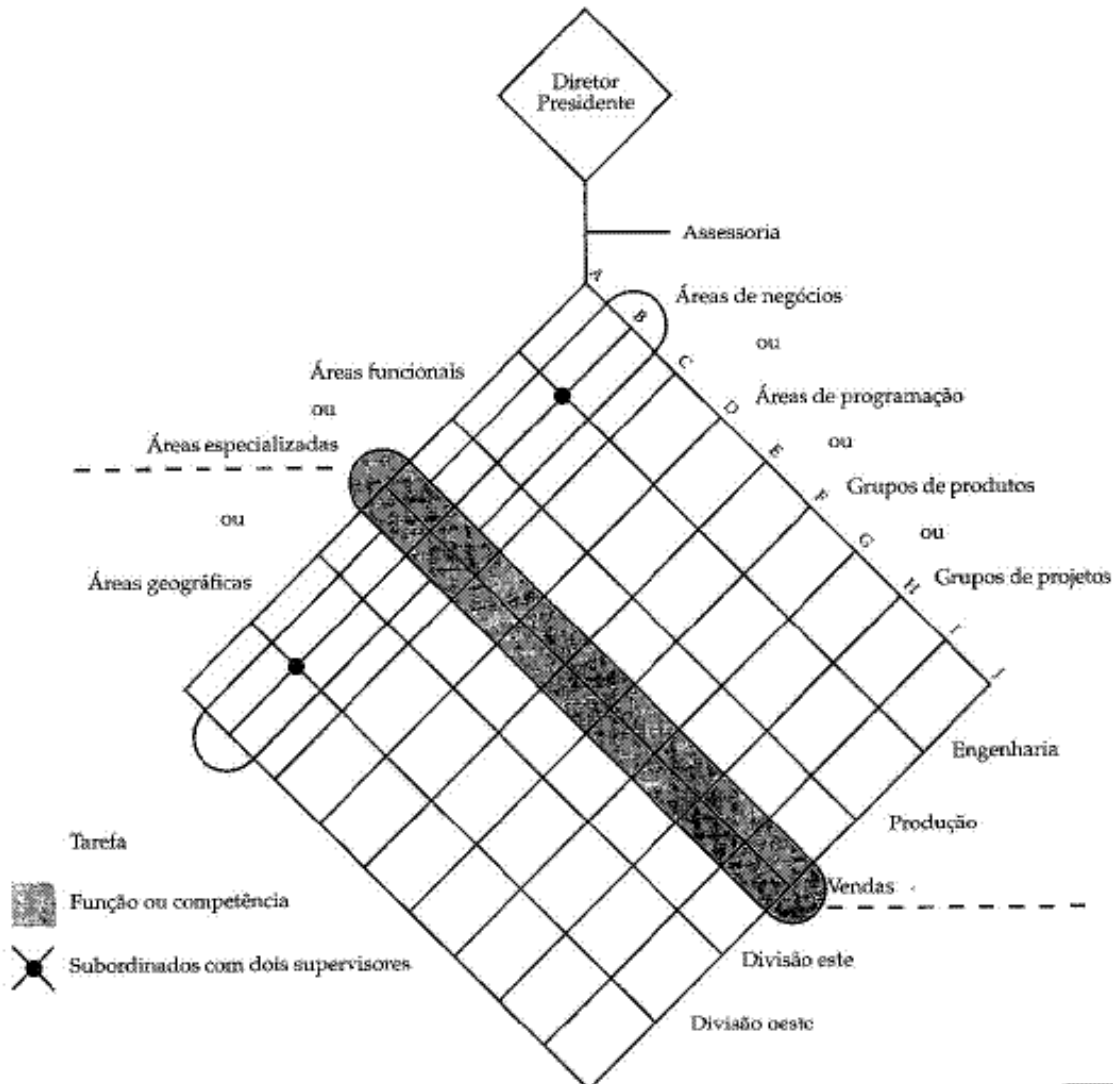
A matriz totalmente desenvolvida é voltada para a equipe no sentido de que a prioridade é dada para as áreas de negócios, programas, produtos ou projetos, com especialistas funcionais que oferecem apoio. Assim sendo, esta forma é análoga à *adhocracia*, uma vez que o foco no produto final e não nas contribuições funcionais encoraja o comportamento flexível, inovador e adaptativo. Em algumas organizações matriciais, todavia, as divisões funcionais retêm a maior parte do controle, de tal forma que as equipes são colocadas dentro de uma estrutura burocrática da qual é freqüentemente difícil de se libertar. Como resultado, quase sempre falham em inovar e desempenhar as atividades do projeto de forma eficaz.

A organização matricial oferece um meio de derrubar as barreiras entre as especializações, permitindo aos membros de diferentes especialidades funcionais fundirem suas aptidões e habilidades ao atacarem problemas comuns. As organizações podem implantar grupos de projetos para lidar com o planejamento e a produção de produtos específicos para tentar resolver um problema de planejamento corporativo ou lidar com assuntos *ad hoc*, tais como a realocação de uma fábrica ou escritórios. Enquanto algumas organizações podem criar poucas equipes, outras podem deixar-se dominar pela atividade em grupo. As equipes podem ser temporárias e tratadas como ponto de partida para as operações normais, ou então podem ser vistas como a forma pela qual o negócio deve ser conduzido.

A organização matricial tipicamente aumenta a adaptabilidade das organizações para lidarem com os seus ambientes, incentiva a coordenação entre especialidades funcionais e faz bom uso dos recursos humanos. A abordagem também difunde a influência e o controle, permitindo às pessoas nos níveis médios e inferiores de uma organização fazerem contribuições, que, de outra forma, seriam negadas. A fusão entre especialistas funcionais e orientação para o produto também ajuda a criar uma sadia competição pelos recursos internos entre as áreas de produção, enquanto preserva um foco orientado para o produto em relação ao ambiente externo.

As organizações matriciais, algumas vezes descritas como “organizações por projetos”, adaptam a forma funcional burocrática para fazer face às solicitações de situações especiais através do estabelecimento de subunidade, ou grupos com membros vindos de diferentes áreas funcionais ou departamentos.

Características gerais de uma Organização Matricial.



Fonte: Diagrama de Kolodny (1981:20). Direitos, 1981, da Foundation for the School of Business da Indiana University. Reprodução autorizada.

Figura 3.3 Organização matricial.

Problemas na realidade acontecem, especialmente em relação a conflitos de lealdade e responsabilidade entre departamentos e equipes de projetos. Isto é particularmente verdade onde as equipes de projetos são drasticamente impostas dentro de um estilo fortemente burocrático de organização. Os membros do

grupo são freqüentemente vistos como representantes de departamentos funcionais comprometidos nas suas ações com os chefes de departamento dos quais o progresso das suas carreiras pode depender. Estão, quase sempre, presos a “assistir reuniões” e “fazer relatórios” e, dessa forma, podem achar difícil tornarem-se membros totalmente comprometidos com o seu grupo. A duplicidade de responsabilidade e lealdade desgasta a eficácia das equipes. Em organizações matriciais mais amplamente desenvolvidas, essa tensão de dupla responsabilidade é, na maioria das vezes, resolvida em favor de uma ênfase no comprometimento grupal, sustentada por recompensas apropriadas. Também as organizações matriciais, freqüentemente, tendem a ser dominadas por reuniões que podem ser vistas como muito consumidoras de tempo. Tais organizações requerem grande atenção para conflitos inevitáveis e alto grau de coleguismo, bem como de habilidade interpessoal dos seus membros.

A discussão sobre as variedades de organizações matriciais ilustra algumas das dificuldades encontradas na tentativa de identificar tipos diferentes de organização. Sendo diferentes por natureza e distintas em termos de diferentes conjuntos de atributos, as características organizacionais estão freqüentemente distribuídas de forma mais contínua. Uma forma usualmente tende a misturar-se com a outra, produzindo organizações que têm características híbridas. Todavia, como Henry Mintzberg e os primeiros teóricos da contingência mostraram, caso se focalizem as organizações de sucesso, o seu caráter específico torna-se muito claro. Organizações de sucesso parecem compartilhar características distintas que são apropriadas para lidar com o seu ambiente.

Interessantemente, isto é confirmado por dois estudos muito influentes que permanecem fora da tradição contingencial. No seu livro de 1982, *Em busca da excelência*, Thomas Peters e Robert Waterman documentam as características daquilo que viam como companhias excelentes nos EUA. A maior parte dessas organizações eram inovadoras, orientadas para o mercado e operavam em ambientes dinâmicos. E, de modo não surpreendente, a maioria delas adotou concepções organizacionais que têm muito em comum com as formas de organização do tipo *adhocracia* e orgânica. (A maior exceção é a corporação McDonald's que, conforme foi discutido no Capítulo 2, adota uma forma de organização altamente mecanicista. Entretanto, como Peters e Waterman mostram, os seus funcionários do centro de operações, que é relativamente pequeno e inovador, têm trabalhado dentro de uma forma de administração aberta e flexível.) Os oito princípios de excelência identificados por Peters e Waterman (Quadro 3.3) muito fazem para refinar as primeiras idéias de como as organizações adhocráticas/orgânicas operam na prática e acrescentam grande peso às descobertas dos primeiros teóricos contingenciais.

Quadro 3.3 *Organizando para a ação e inovação.*

<p>No estudo sobre empresas americanas que atingiram a "excelência" (domínio de tecnologia de ponta, bens de consumo, serviço, recursos, administração de projetos e categorias industriais de maneira geral), Peters e Waterman identificaram oito características básicas das empresas gerenciadas com sucesso.</p>
<p>Orientação para a ação</p> <ul style="list-style-type: none"> • As equipes de projeto tendem a ser pequenas, temporárias, compostas por indivíduos orientados para a solução de problemas e ação. • A comunicação é essencial, existindo sério comprometimento com a aprendizagem e a experimentação. • Problemas complexos são enfrentados mediante o desejo de transferir recursos para onde sejam necessários para encorajar a fluidez e a ação (por partes).
<p>Proximidade do cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • A orientação principal é imposta pelo mercado: compromissos com o serviço prestado, contabilidade e qualidade apoiada na apreciação da importância do nicho mercadológico, bem como capacidade de oferecer um serviço ou um produto "sob medida" para o cliente.
<p>Autonomia e espírito empreendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Princípio que privilegia a inovação, descentralização e delegação de poder, bem como a ação no nível em que for necessária e finalmente uma atitude de tolerância sadia com fracassos.
<p>Produtividade através das pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> • É o princípio que considera os empregados como pessoas e o maior recurso; devem, portanto, merecer confiança, respeito, precisando ser encorajados a se tornarem "vencedores". • As unidades organizacionais devem ser suficientemente pequenas para desenvolver a qualidade orientada para pessoas.
<p>Ação coletiva inspirada por valores-chaves</p> <ul style="list-style-type: none"> • A organização é guiada por um senso muito claro de valores-chaves, repousando a missão e a identidade numa liderança inspiradora, em lugar de controle burocrático.
<p>Cuidado em apoiar-se naquilo que é mais bem feito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Princípio de construir sobre os pontos fortes e o conhecimento que as pessoas possam ter sobre seu nicho.
<p>Estrutura simples com apenas o pessoal necessário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar a burocracia, encorajar o compromisso principalmente com projetos ou produtos, em lugar de ter cadeias duplas de responsabilidade, como as encontradas nas organizações matriciais; utilizar pequenas unidades organizacionais.
<p>Linhas de conduta ao mesmo tempo leves e restritas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Princípio que concilia a necessidade de controle global com o comprometimento em direção à autonomia e ao espírito empreendedor.

Fonte: Adaptado de Peters e Waterman (1982:89-327).

Em seu livro *The change masters*, Rosabeth Moss Kanter da Universidade de Yale também identifica como característica das organizações de sucesso lidar com ambientes em mudança e apresenta muitas contribuições adicionais para o entendimento das *adhocracias* e do enfoque orgânico da Administração. A distinção que a autora retrata entre as organizações "segmentadas" e "integradas" acompanha a distinção entre os conceitos de organização mecanicista e orgânica de Burns e Stalker. As suas descobertas a respeito das patologias que as organizações segmentadas encontram ao lidar com a mudança, bem como os processos

através dos quais as organizações integradas administram a aprendizagem e a inovação, adicionam muito à compreensão dos problemas que têm preocupado os teóricos contingenciais durante as últimas décadas.

Tanto as obras de Peters e Waterman como a de Kanter configuram tipos de organizações bem-sucedidas. Assim, mesmo que não devam muita atenção às afirmações dos teóricos contingenciais e relativas ao fato de que a empresa bem-sucedida se posiciona de modo equilibrado entre a própria organização e o seu ambiente e que, então, na prática pode haver muitas variedades de "excelentes" organizações, o trabalho destes autores fornece uma contribuição valiosa à perspectiva contingencial.

Saúde organizacional e desenvolvimento

Como atingir uma boa "forma" na prática? Sem dúvida, é válido falar da necessidade de adaptar as organizações às circunstâncias ambientais, bem como da necessidade de assegurar que as relações internas sejam balanceadas e adequadas; mas o que isso significa em termos operacionais?

Essas e outras questões relacionadas se tornaram o foco de atenção para muitos pesquisadores-consultores que trabalham no campo do desenvolvimento organizacional, popularmente conhecido como "DO". Ajudaram a combinar as descobertas geradas pelos teóricos contingenciais e genericamente aquelas dos enfoques sistêmicos, desenvolvendo modelos de diagnóstico e modelos normativos para identificar os distúrbios organizacionais e para prescrever algum tipo de cura. Com efeito, assumiram o papel de médicos organizacionais.

Partindo da compreensão das idéias discutidas nas seções anteriores, é fácil verificar como tais diagnósticos e prescrições podem ter continuidade. Tudo o que se necessita fazer é propor uma série de questões sobre as relações existentes entre a organização e o ambiente:

1. *Qual é a natureza do ambiente organizacional? É simples e estável ou complexo e turbulento? É fácil perceber as interconexões entre os vários elementos do ambiente? Que mudanças estão ocorrendo na economia, na tecnologia, no mercado, nas relações de trabalho e nas dimensões sociopolíticas? Qual é a chance de algum desenvolvimento transformar o ambiente todo – algum desenvolvimento que criará uma nova oportunidade ou desafio à viabilidade das operações existentes?*
2. *Que tipo de estratégia está sendo adotada? Está a organização adotando uma antiestratégia, simplesmente reagindo a qualquer mudança que surja? Está a organização tentando defender um nicho particular que tenha criado no ambiente? Está a organização analisando sistematicamente o ambiente para identificar novas ameaças e oportunidades? Está a organização adotando*

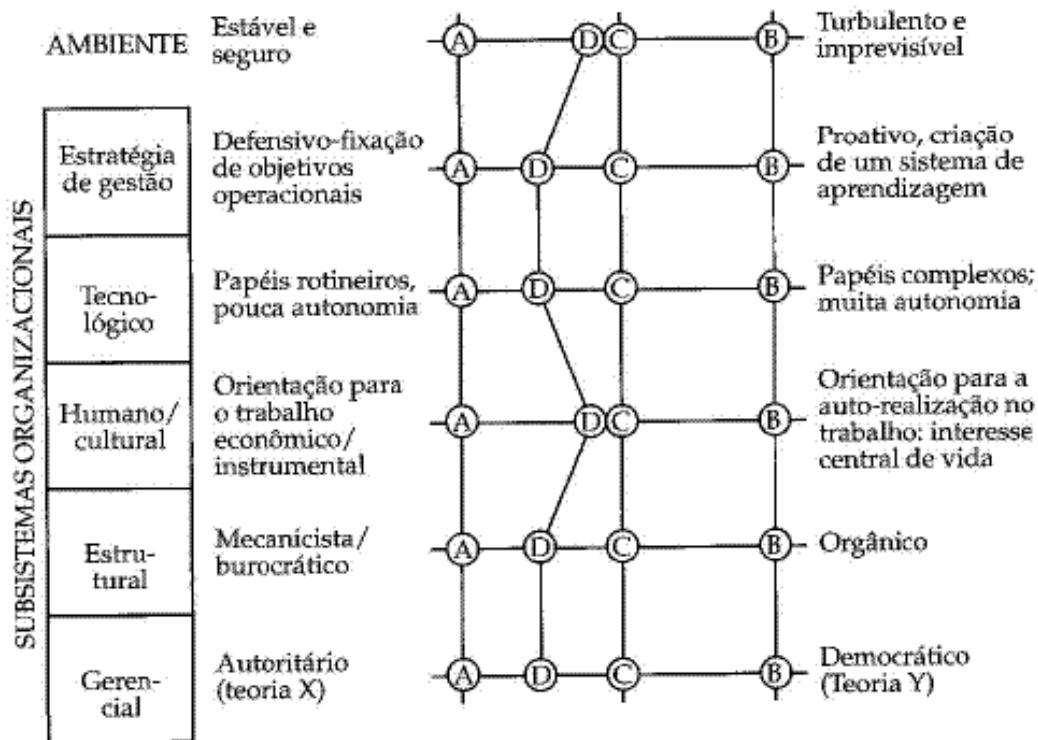
uma postura inovadora e proativa, procurando constantemente novas oportunidades e avaliando as atividades existentes? É a postura diante do meio ambiente competitiva ou colaborativa?

3. *Que tipo de tecnologia (mecânica ou não mecânica) está sendo usada? São os processos usados para transformar recursos em resultados padronizados e rotinizados? Cria a tecnologia cargos com alta ou baixa oportunidade de responsabilidade ou autonomia? A tecnologia enrijece operações ou ela é flexível e tem limites abertos? Que escolhas tecnológicas enfrenta a organização? Pode ela substituir sistemas rígidos por formas flexíveis?*
4. *Que tipo de pessoas são contratadas e qual é a cultura ou costume dominante dentro da organização? Quais são as orientações que as pessoas trazem para o seu trabalho? É uma identificação do tipo "eu estou aqui por dinheiro", ou estão as pessoas procurando por desafios e envolvimento? Quais são os reais valores e crenças que modelam os padrões da cultura e subculturas corporativas?*
5. *Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes? É a organização burocrática ou a norma é matricial/orgânica? É a filosofia dominante autoritária que enfatiza a responsabilidade e o controle estrito ou ela é mais democrática, encorajadora da iniciativa e do empreendimento através da organização? A filosofia ressalta enfoques seguros mais firmes ou ela é inovadora e assume risco?*

Este esquema de questionamento pode ser usado para identificar características organizacionais e determinar a compatibilidade entre diferentes elementos. Ao se fazerem tais questões, está-se trabalhando a idéia de que a organização se constitui de subsistemas inter-relacionados de natureza estratégica que são o humano, o tecnológico, o estrutural e o administrativo (ver Figura 3.2 apresentada anteriormente) que necessitam ser internamente consistentes e adaptados às condições ambientais. As respostas podem ser assinaladas como aquilo que é mostrado na Figura 3.4, no sentido de revelar as congruências e incongruências.

Três exemplos de relações congruentes entre as características organizacionais e ambientais são representados pelas posições (A), (B) e (C) na Figura 3.4. De acordo com as conclusões da teoria contingencial, cada um está apto a ser altamente eficaz. A posição (A) representa uma organização num ambiente estável que adota uma estratégia defensiva para proteger o seu nicho. Talvez se trate de uma organização que lidera um mercado seguro com base em produtos de boa qualidade produzidos com eficiência de custos. A organização utiliza tecnologia de produção em massa, estando estruturada e administrada mecanicamente. As pessoas contratadas estão contentes com os seus papéis estreitamente definidos operando a organização de maneira eficiente sem problemas.

Perfil das características organizacionais



As linhas (A), (B) e (C) ilustram os relacionamentos congruentes e a linha (D) os relacionamentos não congruentes entre os subsistemas.

Fonte: Adaptada de Burrell e Morgan (1979:177).

Figura 3.4 *Relacionamentos congruentes e incongruentes entre os subsistemas organizacionais.*

A posição (C) representa uma organização que enfrenta um grau moderado de mudança no seu ambiente. Os desenvolvimentos tecnológicos estão ocorrendo em ritmo regular e os mercados estão em constante estado de transição. A organização tem que se manter a par desses desenvolvimentos, analisando tendências emergentes, atualizando métodos de produção e criando um fluxo de modificações do produto mais parecido com o da empresa de rádio e televisão no estudo de Burns e Stalker. Ela não está no limite da inovação. A sua vantagem competitiva reside em ser capaz de produzir melhor produto com um sistema de custo eficaz. A organização adota uma estrutura matricial orientada para projetos e exige a flexibilidade e o comprometimento requeridos por parte do seu quadro de pessoal.

A posição (B) representa o caso de uma empresa num ambiente altamente turbulento no qual os produtos e as tecnologias estão em constante mudança e freqüentemente têm um ciclo de vida muito pequeno. Isso significa que ela tem que procurar por novas idéias e oportunidades em bases constantes. A empresa

é de tipo "prospectiva", sempre procurando por novos lugares onde possa encontrar ouro. Ela se apóia em chegar primeiro, reconhecendo que as organizações do tipo (C) em breve também terão um produto competitivo. A inovação é o sangue vivo dessa organização. Ela emprega pessoas que estão preparadas em comprometer-se bastante com o seu trabalho e que estão motivadas e são administradas de forma orgânica. A empresa poderia provavelmente ser qualificada como uma das organizações de excelência de Peters e Waterman usando muitas das práticas administrativas identificadas no Quadro 3.3. Novamente, essa organização acha-se internamente equilibrada, bem como em relação ao seu ambiente.

A posição (D) apresenta um conjunto de relações nas quais a instância estratégica, a tecnologia, bem como o enfoque organizacional e administrativo são incongruentes com a natureza do ambiente e com as orientações gerais das pessoas dentro da organização. A situação é característica de uma organização que é superburocratizada, estando mais inclinada em defender a posição a que chegou do que em procurar por novas oportunidades. É um lugar frustrante para se trabalhar porque os empregados estão em busca de cargos mais abertos e desafiadores do que a estratégia, a tecnologia, a organização e o estilo gerencial permitem. Essa organização deveria ser planejada e administrada como a organização (C) e, caso se pudesse encontrar uma forma de permitir às pessoas que estão altamente envolvidas com a organização iniciarem mudanças numa direção requerida, isso poderia atingir uma configuração de relacionamentos muito mais eficazes. No presente, as incongruências bloqueiam o caminho de operações eficientes e a organização está prestes a enfrentar dificuldades para manter sua posição no meio industrial.

O tipo de diagnóstico analítico apresentado pode, primeiro, ser conduzido em toda a organização ou em suas grandes divisões. Mas também será necessário ser conduzido no âmbito das subunidades dentro da organização para levar em conta aquilo que foi apontado por Lawrence e Lorsch sobre a necessidade de uma diferenciação e integração adequadas. A análise nesse nível identificará o padrão de relações necessárias para lidar com os subambientes, mostrando a diferenciação e integração requeridas. Todavia, numa análise que focaliza a subunidade deve ser tomado o cuidado para assegurar que os requisitos das partes não assumam prioridade sobre aqueles do todo e que as competências críticas sejam firmemente tidas em mente. Por exemplo, numa organização em que a inovação da linha de frente é básica para a sobrevivência, o planejamento e a administração das subunidades devem acomodar-se à atividade primordial de inovação em lugar de ser o contrário.

A nossa discussão assim demonstra como a teoria da contingência e uma compreensão das necessidades organizacionais podem oferecer bases para uma análise organizacional detalhada. A análise ajuda a descrever pormenorizados padrões das relações organizacionais, mostrando possíveis soluções para os

problemas que foram revelados. Por exemplo, aqueles que praticam o desenvolvimento organizacional, ao se confrontarem com a situação da organização (D), poderiam tentar o ajustamento das relações, persuadindo a administração a chegar mais perto de uma configuração (C). Essa estratégia de mudança organizacional poderia envolver ações em diferentes frentes – em relação à estratégia, tecnologia, estrutura organizacional e estilo administrativo. Isso também poderia envolver uma tentativa de mudança da cultura da organização, por exemplo, os sistemas de crenças e práticas que mantêm a organização na sua configuração ineficaz.

A tarefa de empreender mudança e desenvolvimento organizacional bem-sucedidos, freqüentemente, depende do fato de harmonizar melhor as diferentes dimensões em jogo de tal forma que a organização possa ir ao encontro dos desafios e oportunidades colocados pelo ambiente. Na natureza, descobre-se que os organismos são dotados de um padrão harmonioso de relações internas e externas como um resultado da evolução. Nas organizações, todavia, o grau de harmonia interna, bem como o ajustamento com o ambiente, são produtos da decisão humana, da ação e da falta de ação de tal forma que a incongruência e o conflito sejam freqüentemente a regra. Como resultado, existem freqüentemente muitos problemas para manter ocupados os doutores organizacionais.

Seleção natural: a visão da população – ecologia das organizações

Até este ponto o uso da metáfora orgânica focalizou as organizações como as unidades-chaves de análise. Foi discutido como as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de "necessidades" e examinado como as organizações podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam a elas se adaptarem ao seu ambiente. A sobrevivência tem sido apresentada como um problema de adaptação, tendo a teoria contingencial se oferecido como um meio de identificação de padrões de "bom ajustamento", mostrando como tais padrões podem ser atingidos.

Popular como tem sido nestes últimos anos, este enfoque acabou por atrair crescentes críticas dos teóricos e pesquisadores que concordaram com a visão organizacional da "seleção natural". Na opinião deles, a idéia de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui muito mais flexibilidade e poder à organização e muito pouco ao ambiente como força na sobrevivência organizacional. Eles advogam que se deve neutralizar esse desequilíbrio, focalizando a maneira pela qual os ambientes "selecionam" as organizações e que isso pode ser mais bem feito pela análise das *populações* das organizações e sua ecologia de forma mais ampla.

Essa visão da “população-ecologia” da organização coloca a teoria da evolução de Darwin exatamente no centro da análise organizacional. Em sua essência, o argumento assim se apresenta. As organizações, como organismos da natureza, dependem, para sobreviver, da sua habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem. A natureza, o número e a distribuição de organizações em qualquer tempo dependem da disponibilidade de recursos, bem como da competição dentro e entre diferentes espécies de organizações. O ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, “selecionando” os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos.

Como Darwin freqüentemente enfatizava nos seus escritos, embora a seleção possa ser o mecanismo através do qual ocorra a evolução, ela depende da existência de variações das características individuais. Não existindo variações, não existe nada a ser selecionado. A maior parte das aplicações da teoria de Darwin foi assim construída sobre um modelo cíclico que leva em conta *variação, seleção, retenção e modificação* das características das espécies. As variações de uma espécie aparecem como o resultado da reprodução cruzada e variações aleatórias das características. Algumas dessas variações podem conferir uma vantagem competitiva no processo de sobrevivência. Essas variações mais ajustadas apresentam, então, melhor probabilidade de seleção. Uma vez que elas agora oferecem os fundamentos para o próximo estágio de reprodução, existe forte chance de que as novas características sejam conservadas com uma característica mais altamente envolvida da espécie. Por sua vez, essas características serão objeto de uma modificação aleatória, criando a variedade que permite o processo continuar. Dessa forma, novas espécies evoluem a partir das velhas.

Como a evolução ocorre através da modificação de membros individuais de uma espécie, os ecologistas populacionais argumentam que é mais importante compreender a dinâmica evolutiva no nível da população. Porque, finalmente, quando o ambiente muda ou quando novas espécies fazem uma incursão ao nicho de recursos tradicionalmente mantido por outro, a mudança é refletida na estrutura da população. Desde que os membros de uma espécie tendam a compartilhar forças e fraquezas semelhantes, é o todo da espécie que tende a sobreviver ou perecer. Enquanto alguns membros individuais podem adaptar-se melhor que outros, freqüentemente não se adaptam tanto como as espécies novas, e assim tendem a compartilhar o destino da sua população a longo prazo.

Essa perspectiva populacional abre muitas novas vias de investigação, pois encoraja compreender a dinâmica que influencia o todo populacional das organizações. Assim, como Howard Aldrich, John Freeman, Michael Hannan e outros que popularizaram o enfoque sugerido, a análise organizacional muda da expli-

cação de como as organizações individuais se adaptam aos seus ambientes para a compreensão de como diferentes espécies aumentam e diminuem de importância. Por que existem tantos tipos diferentes de organizações? Que fatores influenciam o seu número e distribuição? Que fatores influenciam a habilidade de uma população adquirir ou reter um nicho de recursos?

Sob a influência dessas e de outras perguntas correlatas, os ecologistas populacionais começaram a desenvolver uma forma de demografia organizacional. Numerosos estudos de pesquisa estão tentando identificar espécies ou populações (tipicamente definidas como conjuntos de organizações que compartilham certas características ou um destino comum com relação às circunstâncias ambientais), as taxas de nascimento, de morte e os fatores gerais que influenciam o ciclo de vida organizacional, crescimento e declínio. Muita atenção também tem sido devotada em compreender as organizações e os seus ambientes em termos de "dependência de recursos", bem como padrões e disponibilidade dos nichos de recursos.

A perspectiva criou muitas descobertas interessantes. Por exemplo, ao criticar a visão da "adaptação" das organizações, os ecologistas populacionais ressaltaram a importância das pressões inerciais que freqüentemente impedem as organizações de mudarem em resposta ao seu ambiente. A especialização das linhas de montagem e o pessoal, idéias firmadas e "conjuntos de idéias" dos administradores de topo, informação inadequada, dificuldade de reestruturar a tecnologia, bem como pessoal em fábricas não sindicalizadas, a força da tradição, barreiras de entrada criadas por circunstâncias legais, fiscais e outras circunstâncias, bem como muitos outros fatores podem tornar impossível às organizações engajar-se em mudanças oportunas e eficientes. Encarando novos tipos de competição ou circunstâncias ambientais, indústrias inteiras ou tipos de organizações podem aparecer e desaparecer. Grandes fábricas tradicionais de aço podem dar lugar a pequenos competidores tecnicamente avançados. Lojas de departamento podem dar lugar a lojas especializadas em *shopping centers*. Minas de carvão e empresas de petróleo podem dar lugar a firmas empreendedoras no campo da energia solar. Firms burocráticas podem dar lugar a outras mais flexíveis orientadas por projetos. Na visão dos ecologistas populacionais, é a habilidade de obter nicho de recurso e colocar fora de funcionamento os próprios competidores o fator mais importante e, a longo prazo, a relativa superioridade em ser capaz de dirigir recursos que se apliquem a toda população de organizações. Enquanto uma fábrica de aço ou loja de departamento hábil ou eficiente pode ser capaz de manter novas formas de competição, um pouco mais do que outros membros da sua espécie, a longo prazo, elas podem também vir a ser extintas como resultado de mudanças ambientais, pois estão inadequadamente equipadas para lidar com as mesmas em comparação com outras que estão mais bem adaptadas.

Duas outras importantes descobertas geradas pelo enfoque da população-ecologia são a importância das limitações de recursos em modelar crescimento, desenvolvimento e declínio das organizações, bem como o papel das inovações bem-sucedidas em delinear novas espécies de organizações. Um conhecimento das estruturas em mudança dos nichos de recursos críticos e padrões de dependências de recursos podem trazer importantes contribuições à compreensão do sucesso e da força de diferentes organizações. Também a forma pela qual novas populações de organizações podem emergir através da disseminação de inovações ou novas práticas como o acontecido no vale do silício em termos do fenômeno da computação muito contribuíram para explicar a estrutura em mudança da indústria.

Todavia, mesmo que seja possível elogiar a visão da população-ecologia, muitos teóricos da organização acreditam que ela seja uma teoria bastante determinística para oferecer explicação satisfatória de como as organizações realmente evoluem. Por exemplo, caso se aceite como valor evidente a teoria de que os ambientes selecionam as organizações que sobreviverão, então, a longo prazo realmente não importa aquilo que os gerentes e os tomadores de decisão façam. Mesmo as empresas eficientes e de sucesso que se adaptem ao seu ambiente estão sujeitas a fracassar como resultado de mudanças ambientais que influenciam a estrutura do seu próprio nicho de recursos. Não é de surpreender, todavia, que a visão da população-ecologia tenha sido muito criticada por subestimar a importância da escolha de uma direção estratégica para uma organização. Apesar das pressões inerciais, uma organização pode ser capaz de transformar-se de um tipo de organização para outro. Enquanto pequenas organizações podem normalmente tornar-se vítimas das forças do seu ambiente, organizações maiores são freqüentemente mais resistentes. A habilidade delas de comandarem grandes recursos, freqüentemente, as protege de mudanças ambientais dramáticas, permitindo-lhes tempo para se organizarem a fim de lidarem com ameaças que possam ter eliminado competidores menos fortes.

O enfoque da população-ecologia foi desenvolvido para neutralizar as distorções adaptativas geradas pela teoria contingencial. Como resultado, a visão da evolução organizacional tendeu a ser mais parcial, enfatizando a escassez de recursos e a competição que permanece nas bases da seleção, ignorando o fato de que os recursos podem ser abundantes, bem como auto-renováveis e de que os organismos tanto colaboram como competem. Quando esses aspectos negligenciados da população-ecologia são levados em consideração, então uma visão mais balanceada da ecologia das organizações começa a emergir.

Ecologia organizacional: a criação de um futuro compartilhado

Ambas as visões da população-ecologia e contingencial concebem as organizações como existindo num estado de tensão ou de luta com os seus ambientes. Ambas presumem que as organizações e os ambientes sejam fenômenos separados. Sob a influência dos desenvolvimentos da moderna teoria dos sistemas, todavia, esse tipo de suposição tem atraído crescente crítica. Isto porque as organizações, assim como os organismos, não são, na realidade, entidades distintas, mesmo que possa ser conveniente encará-las como tal. Não existem isoladas e não são auto-suficientes. Ao contrário, existem como elementos de um ecossistema complexo.

Muitos biólogos agora acreditam que seja o ecossistema como um todo que evolui e que o processo de evolução possa realmente ser compreendido somente diante da ecologia total. Isso tem importantes implicações porque sugere que os organismos não evoluem por adaptação às mudanças ambientais, ou como resultado dessas mudanças, selecionando aqueles organismos que devem sobreviver. Pelo contrário, isso sugere que a evolução seja sempre uma evolução de um padrão de relações que abrangem os organismos e os seus ambientes. É o *padrão* e não somente as unidades separadas, incluindo esse padrão que evolui. Ou, como Kenneth Boulding colocou, evolução envolve a "sobrevivência do ajustamento" e não apenas a sobrevivência do mais ajustado.

Quando se tenta compreender a ecologia das organizações com essa perspectiva em mente, torna-se necessário compreender que as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua, em que cada um produz o outro. Exatamente como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais são, de forma ampla, compostos de outras organizações. Assim, uma vez que se reconheça isso, torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza dos seus ambientes. Podem desempenhar um papel ativo no delineamento do seu futuro, especialmente quando agem em conjunto com outras organizações. Ambientes, então, tornam-se, em certa medida, sempre ambientes negociáveis, mais do que forças externas independentes.

Caso se olhe para o mundo organizacional, descobre-se que, como na natureza, a colaboração é muitas vezes tão comum como a competição. Organizações do mesmo ramo industrial, freqüentemente, se juntam sob o mesmo guarda-chuva de associações comerciais e profissionais, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Cartéis formais e informais de fixação de preços, acordos que dizem respeito a áreas de competição e participação de mercado, bem como o patrocínio conjunto de *lobbies* planejados para influenciar a legislação governamental são exemplos óbvios. O Truste do Fumo que se estabeleceu

através da liderança de companhias de tabaco americanas para ajudar a formatar a pesquisa sobre a ligação entre o câncer e o hábito de fumar apresentam um exemplo particularmente eloqüente de cooperação entre empresas que normalmente estão engajadas em violenta competição. Os projetos de produção conjunta automobilística entre firmas como General Motors e Toyota representam outro.

Exemplos de relações de colaboração entre organizações em diferentes indústrias ou em diferentes partes da mesma indústria são também bastante comuns. Por exemplo, as empresas freqüentemente cultivam relacionamentos de diretores muito próximos para criar medidas de tomada de decisão compartilhadas e controle, engajando-se em empreendimentos conjuntos para reunir especialização ou compartilhar o risco, assumir acordos com fornecedores ou fabricantes para atingir um ponto de "integração vertical" de produção e se engajar em numerosos tipos de redes informais. Estabelecem também algumas vezes fusões organizacionais informais para ligarem as empresas que tenham interesse por problemas especiais ou linhas de desenvolvimento. Por exemplo, na indústria de serviços financeiros não é incomum para os bancos, monopólios, firmas de seguro e outras agências comerciais oferecerem serviços conjuntos, criando, com efeito, uma nova forma de organização em nível de indústria. Desenvolvimentos semelhantes podem ser vistos também em muitas outras áreas.

Uma perspectiva ecológica que enfatize colaboração pode fazer uma importante contribuição sobre como entender e administrar as organizações. À medida que uma teoria de evolução enfatiza a sobrevivência do mais apto, esta contribui no sentido de fazer da concorrência a regra básica da vida organizacional. Sob a influência de interpretações mais ecológicas que enfatizem a "sobrevivência do ajustamento", a ética da colaboração recebe muito mais atenção.

Um grupo de cientistas sociais liderados por Eric Trist começou atualmente a desenvolver essa visão da ecologia organizacional, investigando a possibilidade de desenvolvimento de novos padrões de relacionamentos interorganizacionais que podem ajudar a configurar o futuro de maneira pró-ativa. Construídos sobre a observação que essas relações emergem como resposta à complexidade e turbulência no ambiente, Trist argumenta que elas deveriam ser encorajadas para ajudar a tornar a turbulência mais controlável. Em muitos "projetos de ação", ele e os seus colegas procuraram desenvolver "organizações referentes", tais como associações industriais e os comitês de administração sindical que regulam as relações entre acionistas em "domínios" de amplas bases. O objetivo de tais organizações de referência baseadas em domínio é estabelecido para englobar as relações entre organização e o ambiente do conjunto de organizações constituintes, de tal forma que aquilo que tenha sido relações externas – por exemplo, entre empresas concorrentes ou interdependentes, ou entre operários e administração – se transforme em um conjunto de relações em que poderá haver lugar para a colaboração. Trist e os seus colegas também focalizam as redes informais de

aprendizagem que podem gerar trocas e discussão baseadas no domínio, promover apreciações compartilhadas de preocupações e problemas, facilitar a emergência de valores comuns e normas que possibilitam, assim, novas soluções a problemas comuns.

A preocupação em ambos os casos é permitir à ecologia das relações organizacionais evoluir e sobreviver. Exatamente como os ecologistas naturais estão preocupados com os efeitos desastrosos da poluição industrial no mundo natural, Trist acredita que a nossa ecologia organizacional esteja comprometida por diretrizes altamente individualistas de ação que ameaçam tornar o mundo social completamente inadministrável. O conceito de ecologia organizacional fica, assim, disposto como uma forma nova e criativa de pensar e agir com relação a esses problemas.

Forças e limitações da metáfora orgânica

Este capítulo começou com o convite para ver as organizações como organismos. Terminou com a revisão de algumas idéias centrais da moderna teoria das organizações. Isso aconteceu porque os teóricos mais modernos em organização olharam para a natureza a fim de compreender as organizações e a vida organizacional. As idéias identificadas oferecem excelente ilustração de como a metáfora pode abrir as mentes das pessoas para uma sistemática e nova maneira de pensar. Explorando os paralelos entre organismos e organizações em termos de funcionamento orgânico, relacionamentos com o ambiente, relações entre espécies e sua mais ampla ecologia, tem sido possível produzir diferentes teorias e explicações que têm implicações muito práticas em termos da organização e da administração.

Tendo em vista as ricas e variadas descobertas então geradas, é difícil identificar forças e limitações que se aplicam igualmente a todas as variações da metáfora. Todavia, existe certo número de importantes aspectos comuns.

Uma das primeiras forças da metáfora provém da ênfase colocada na compreensão das relações entre as organizações e os seus ambientes. As teorias mecânicas exploradas no Capítulo 2 ignoram, de certa forma, o papel do ambiente, tratando as organizações como sistemas relativamente fechados que podem ser configurados como partes estruturadas claramente definidas. Em contraste, as idéias consideradas neste capítulo colocam em evidência que as organizações são sistemas abertos que são mais bem compreendidos como *processos* contínuos em lugar de coleções de partes. Usando a imagem de um organismo em constante troca com o ambiente, fica-se encorajado a assumir uma visão da organização

aberta e flexível. Pode-se reconhecer que, enquanto os processos-chave estão funcionando de maneira efetiva, tudo o mais pode estar indo bem.

Isso leva a um segundo ponto forte da metáfora: a administração das organizações com freqüência pode ser melhorada por meio da atenção sistemática das "necessidades" que precisam ser satisfeitas, caso a organização deva sobreviver. A metáfora enfatiza sobrevivência como alvo-chave ou principal atividade enfrentada por qualquer organização. Isso contrasta com o enfoque clássico sobre objetivos operacionais específicos. Sobrevivência é um processo, ao passo que objetivos são sempre metas ou pontos finais a serem atingidos. Esta reorientação dá à administração uma flexibilidade aumentada desde que a sobrevivência seja vista como a orientação principal, objetivos específicos sejam formados por processos mais básicos e duradouros que ajudem a preveni-los de se tornarem fins em si mesmos, o que é um fato comum em muitas organizações. O foco no uso e aquisição de recursos também ajuda a enfatizar que o processo de organização seja muito mais amplo e básico do que a tarefa de chegar a objetivos específicos.

O foco nas "necessidades" encoraja a ver as organizações como um processo de interação que deve ser internamente balanceado, assim como com relação ao ambiente. Dessa forma, vêem-se estratégia, estrutura, tecnologia bem como as dimensões humanas e administrativas da organização como subsistemas com necessidades vivas que devem ser satisfeitas de maneira mutuamente aceitável. Caso contrário, a abertura e a saúde do sistema como um todo sofrem. Imagine-se um sistema sociotécnico no qual as necessidades humanas características dos níveis mais altos da hierarquia de necessidades de Maslow estejam presentes em uma linha de montagem cuja tecnologia seja caracterizada pela rotina, tédio e baixa diferenciação de cargos. O resultado é aquele do tédio humano e alienação em que jogos e sabotagem emergem como meio de conseguir auto-respeito. A interação desgastante entre os subsistemas nesse caso está pronta a produzir uma batalha contínua entre trabalhadores e administração, alto absenteísmo, giro de mão-de-obra à medida que novos cargos estejam livremente disponíveis, baixa qualidade dos produtos e baixa auto-imagem organizacional. O enfoque sociotécnico sugere que pela acomodação e balanceamento das necessidades básicas a administração estratégica possa criar um ambiente de trabalho muito mais harmonioso e produtivo.

Uma terceira principal vantagem da metáfora é que, ao identificar diferentes "espécies" de organizações, fica-se alertado para o fato de que na organização sempre se tem um conjunto de opções. As idéias que dizem respeito às formas organizacionais matricial e orgânica, bem como a pesquisa que mostra como a organização eficiente é contingente às circunstâncias ambientais, enfatizam que

os gerentes e aqueles envolvidos no planejamento organizacional sempre têm escolha, sendo que a eficácia organizacional depende da qualidade da escolha. Embora aqueles que defendem a perspectiva da população-ecologia possam adotar uma postura bastante pessimista de que esta escolha nunca será de muita importância, porque as forças ambientais em última análise têm o poder de determinar o destino de uma organização, a visão contingencial oferece uma nova flexibilidade de enfoque.

Uma quarta importante força da metáfora é que ela põe em evidência a virtude de formas orgânicas de organização no processo de inovação. Seria um exagero sugerir que as organizações mecanicistas não inovam, mas esse aspecto contém importante núcleo de verdade. As idéias exploradas neste capítulo são aquelas que sugerem que, se a inovação é uma prioridade, então, formas de organização flexíveis, dinâmicas, matriciais, orientadas por projeto ou orgânicas serão superiores à mecanicista burocrática.

Outro ponto forte evidente da metáfora orgânica reside nas suas contribuições à teoria e prática do desenvolvimento organizacional, especialmente através do enfoque contingencial. A metáfora também tem tido grande impacto sobre a teoria e a prática da estratégia corporativa que atualmente está, na sua maior parte, voltada para a consecução de uma apropriada adequação entre a organização e o ambiente.

Finalmente, a metáfora faz importantes contribuições através de uma orientação sobre "ecologia" e relacionamentos interorganizacionais. Os pesquisadores que adotam orientações ecológicas têm reforçado a idéia de que uma teoria de relações interorganizacionais é necessária caso se queira compreender como o mundo da organização realmente evolui. E, caso os ecologistas organizacionais estejam corretos, pode também ser necessário criar novas formas de relações interorganizacionais para lidar com ambientes complexos como aqueles que as organizações modernas enfrentam na atualidade.

Algumas vezes, é dito que a maneira de ver é uma forma de não ver. Agora que a imagem orgânica da organização estabeleceu suas poderosas credenciais, é difícil ver como os teóricos clássicos puderam ter dado tão pouca atenção à influência do ambiente. É difícil ver como eles puderam ter acreditado que existam princípios uniformes de administração válidos em termos de aplicação universal. Todavia, o mundo organizacional tornou-se muito mais simples a partir daí. O aumento da importância da metáfora orgânica é, em muitos aspectos, um produto da mudança dos tempos que tem comprometido a eficiência das organizações burocráticas. Os teóricos da organização não simplesmente descobriram a metáfora orgânica; eles precisaram manter-se a par dos desenvolvimentos e, como se viu, exploraram as suas descobertas de muitas formas diferentes.

Dito e feito, a metáfora realmente tem importantes limitações, a maior parte das quais está associada com a maneira básica de ver que é encorajada pela metáfora. A primeira delas reside no fato de que se é levado a ver as organizações e seus ambientes de maneira muito distante do concreto. Sabe-se que os organismos vivem num mundo natural com propriedades materiais que determinam a vida e o bem-estar dos seus habitantes. É possível ver esse mundo. Pode-se tocá-lo e senti-lo. A natureza apresenta-se como sendo objetiva e real em cada aspecto. Mas essa imagem se quebra quando aplicada à sociedade e organização, porque as organizações e os seus ambientes podem, pelo menos, de alguma forma, ser compreendidas como fenômenos socialmente construídos. Como será discutido com algum detalhe no Capítulo 5, as organizações são muito mais produtos de visões, idéias, normas e crenças de tal forma que a sua configuração e estrutura são muito menos resistentes e seguras do que a estrutura material de um organismo. Na verdade, existem muitos aspectos materiais da organização, tais como terreno, prédios, máquinas e dinheiro. Mas as organizações fundamentalmente dependem, para viver – sob forma de atividade organizacional contínua – das ações criativas dos seres humanos. Os ambientes organizacionais também podem ser vistos como um produto da criatividade humana, desde que seja feita por meio das ações dos indivíduos, grupos e organizações que são a sua população.

Em vista disso, pode-se dizer que é enganoso sugerir que as organizações necessitam "adaptar-se" aos seus ambientes como afirmam os teóricos da contingência, ou que os ambientes "selecionam" as organizações que sobreviverão como os ecologistas populacionais defendem. Ambas as visões tendem a fazer as organizações e os seus membros dependentes das forças que operam no mundo externo em lugar de reconhecer que eles são agentes ativos que estão operando com outros na construção desse mundo. A visão da seleção natural da evolução organizacional em particular dá à organização individual pouca influência na luta pela sobrevivência. Essa visão compromete a força que têm as organizações e os seus membros de contribuir para a construção do seu próprio futuro. As organizações, diferentemente dos organismos, podem escolher se vão competir ou colaborar. Enquanto se pode concordar que uma organização, agindo isoladamente, tem pouco impacto sobre o ambiente e que, por conseqüência disso, o ambiente se apresenta como externo e real nos seus efeitos, esse é um argumento muito diferente de se considerar a possibilidade das organizações colaborarem na busca de interesses coletivos para delinear o ambiente que desejam. Alguns ecologistas organizacionais já compreenderam a importância desse ponto, sobre o qual se falará mais no Capítulo 8.

Uma segunda limitação da metáfora orgânica permanece na suposição da "unidade funcional". Caso se olhe para os organismos no mundo natural, descobre-se que se caracterizam por uma interdependência funcional em que cada elemento do sistema sob circunstâncias normais trabalha para todos os outros elementos. Dessa forma, no corpo humano, sangue, coração, pulmões, braços e

pernas normalmente trabalham em conjunto para preservar o funcionamento homeostático do todo. O sistema é unificado, compartilhando de uma vida e um futuro comum. Circunstâncias nas quais um elemento trabalha de forma a sabotar o todo, como no caso de uma apendicite, ou um ataque cardíaco, ou a ameaça à vida de alguém, são exceções e potencialmente patológicas.

Caso se olhe para a maioria das organizações, todavia, descobre-se que nos momentos em que os seus diferentes elementos operam com o grau de harmonia discutido anteriormente, são mais excepcionais do que normais. A maior parte das organizações não é tão funcionalmente unificada como os organismos. Os diferentes elementos de uma organização são habitualmente capazes de viverem vidas separadas e freqüentemente fazem isso. Enquanto as organizações *podem*, às vezes, ser altamente unificadas, com as pessoas nos diferentes departamentos que trabalham de forma abnegada para a organização como um todo, outras vezes podem caracterizar-se pelo cisma e grande conflito.

A metáfora orgânica teve um sutil mas importante impacto sobre o pensamento, encorajando de maneira geral a crença de que a unidade e a harmonia características dos organismos possa ser atingida na vida organizacional. Freqüentemente se tenta igualar bem-estar organizacional com um estado de unidade em que cada um está "fazendo força junto". Esse estilo de pensamento comumente leva a ver a atividade "política" e de auto-interesse como características anormais ou disfuncionais que deveriam estar ausentes numa organização sadia. Isso se tornará evidente na discussão do Capítulo 6, quando as organizações serão examinadas como sistemas políticos, com ênfase sobre a unidade em lugar do conflito como um estado normal de organização que pode ser uma fraqueza, inerente à metáfora orgânica. Em anos mais recentes, aqueles que favorecem a metáfora, começaram a reconhecer essa fraqueza, dando mais atenção ao papel do poder nas organizações, mas raramente foram tão longe a ponto de abandonar o ideal da unidade funcional. Existem boas razões para isso, uma vez que a idéia de que as organizações possam trabalhar funcionalmente unificadas seja popular, particularmente entre administradores encarregados da tarefa de manter as organizações unidas.

Os aspectos anteriores levam à limitação final da metáfora orgânica a ser considerada aqui: o perigo de a metáfora transformar-se numa ideologia. Esse sempre é um problema na ciência social aplicada, em que as imagens ou teorias passam a servir como orientações normativas que delinham a prática. Já foi visto o impacto da metáfora da máquina sobre a teoria da administração clássica: a idéia de que a organização seja uma máquina propõe as bases para a idéia de que ela deva ser operada como uma máquina. Com a metáfora orgânica, este "dever" assume numerosas formas. Por exemplo, o fato de que os organismos são funcionalmente integrados pode facilmente propor as bases da noção de que as

organizações *deveriam* ser da mesma forma. Muito do desenvolvimento organizacional tentou chegar a esse ideal, buscando formas de integrar indivíduo e organização, como, por exemplo, planejar o trabalho de tal forma que permita às pessoas satisfazerem as suas necessidades pessoais *através* da organização. Enquanto a administração científica de Frederick Taylor ofereceu uma ideologia baseada na idéia de que "eficiência e produtividade são de interesse de todos", as ideologias associadas ao "DO" tendem a enfatizar que se pode viver vidas plenas e de satisfação, caso se preencham as necessidades pessoais através das organizações que dominam o cenário contemporâneo. Muitos argumentam que esse estilo de pensamento corre o perigo de produzir uma sociedade organizacional povoada pelo "homem organizacional" e pela "mulher organizacional". As pessoas tornam-se recursos a serem desenvolvidos em lugar de seres humanos que são valorizados por aquilo que são e que são encorajados a escolher e modelar o seu próprio futuro. Esse aspecto dirige a atenção para valores que estão muito subjacentes ao desenvolvimento organizacional e por implicação a valores associados ao uso da metáfora orgânica como base teórica.

Outra importante dimensão ideológica de algumas teorias discutidas neste capítulo é encontrada em suas ligações com a filosofia social do século XIX. Por exemplo, a visão da população-ecologia das organizações revive a ideologia do darwinismo social que ressaltou que a vida social está baseada em leis da natureza e que somente os mais adaptados sobrevivem. O darwinismo social propõe-se como uma ideologia que apóia o desenvolvimento inicial do capitalismo no qual as empresas pequenas competiram para sobreviver em bases livres e abertas. A visão da população-ecologia de organização, com efeito, desenvolve uma ideologia equivalente para tempos modernos, fornecendo um espelho para o mundo organizacional e sugerindo que a visão que temos reflete a lei da natureza. Na verdade, a lei natural é evocada para legitimizar a organização da sociedade. Obviamente, existem perigos reais em se fazer isso, porque, quando se assume o paralelo entre a natureza e a sociedade muito a sério, falha-se em ver que os seres humanos, em princípio, têm grande margem de influência e escolha sobre aquilo que o seu mundo pode ser.

A Caminho da

4 Auto-organização

As Organizações Vistas como Cérebros

Em seu livro *The natural history of the mind*, o escritor científico G. R. Taylor oferece algumas observações a respeito de certas diferenças entre cérebros e máquinas:

Num famoso experimento, o psicólogo americano Karl Lashley removeu crescentes quantidades de cérebros de ratos que tinham sido ensinados a correr num labirinto. Descobriu que, a menos que não removesse o córtex visual, portanto não os cegando, poderia remover noventa por cento do córtex dos ratos sem deterioração significativa da sua capacidade de encontrar o seu caminho através do labirinto. Não existe máquina feita pelo homem para a qual isso seja verdade. Tente remover nove décimos do seu rádio e veja se ele ainda dá algum sinal! Parece que cada pedaço específico de memória está distribuído, de alguma forma, nas diversas partes do cérebro como um todo.

Semelhantemente, é possível remover consideráveis quantidades do córtex motor sem paralisar nenhum grupo de músculos. Tudo o que acontece é uma deterioração geral do desempenho motor. As vantagens evolutivas de tal arranjo são claras: quando perseguido, é melhor correr mancando do que não correr de forma nenhuma. No entanto, como esta admirável distribuição de função é atingida não se sabe na realidade. Como se pode ver, por todos os acontecimentos, o cérebro repousa sobre padrões de crescente refinamento e não (como o fazem as máquinas feitas pelo homem) sobre cadeias de causa e efeito.

O fato é que o cérebro não se compara a nada mais.

Os comentários de Taylor levantam uma intrigante questão. Será possível planejar organizações de tal forma que tenham a capacidade de ser tão flexíveis, resistentes e engenhosas como o funcionamento do cérebro? Como foi visto nos capítulos anteriores, muito do nosso pensamento atual concebe a organização

como um relacionamento entre partes especializadas ligadas por linhas de comunicação, comando e controle. Mesmo quando são feitas tentativas para deixar de lado o modelo mecanicista, como no caso da estrutura matricial e de outras formas organizacionais, percebe-se que somente é possível conseguir isto através de novos meios de efetuar a ligação entre as partes organizacionais. Na organização matricial, isso é atingido pela dupla contribuição de padrões de autoridade e responsabilidade, bem como pelo encorajamento de estilos de administração mais democráticos. Na forma orgânica, isto é atingido conferindo aos diferentes elementos organizacionais graus de liberdade dentro dos quais possam encontrar o seu próprio modo de integração.

A organização orgânica provavelmente se torne mais próxima do funcionamento de um cérebro quando contemplar o princípio da auto-organização, mas existe pouca coisa na teoria organicista que nos fale a respeito de como se possam transformar essas organizações neste sentido. Os teóricos contingenciais sugerem que se estaria procedendo mais acertadamente ao apontar "as pessoas certas" para o cargo que se tem em mente, bem como criando autoridade flexível, comunicações e estruturas de recompensas que os motive a satisfazer às suas próprias necessidades através da consecução dos objetivos organizacionais. Estudos sobre organizações orgânicas bem-sucedidas contribuem com idéias válidas sobre aquilo que pode ser requerido na prática, mas existe pouco sobre a metáfora orgânica em si mesma que se articule numa teoria relevante. Na melhor das hipóteses, é necessário apoiar-se sobre a idéia de que a liderança institucional bem-sucedida gerará uma estratégia organizacional apropriada, uma estrutura e um estilo de administração corriqueiro que motive a criatividade e a inventividade.

É possível que, usando o cérebro como uma metáfora para a organização, seja viável desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa. À medida que se constroem organizações sobre princípios mecanicistas, desenvolve-se aquilo que foi descrito no Capítulo 2, como uma racionalidade "instrumental", na qual as pessoas são valorizadas pela sua habilidade de se encaixarem e contribuírem para a operação eficiente de uma estrutura predeterminada. Isso é adequado para se desempenhar uma atividade fixa em circunstâncias estáveis; mas, como foi visto, quando essas condições forem violadas, as organizações planejadas dentro desses moldes encontram muitos problemas. Sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações. Isso requer uma capacidade organizacional que seja "substancialmente" racional, no sentido de que a ação manifesta a inteligência das relações dentro das quais a ação é desejada: a ação substancialmente racional não é empreendida cegamente, mas dentro de uma consciência de que seja apropriada. De modo interessante, é precisamente por esse tipo de capacidade que o cérebro é conhecido. O cérebro

é um sistema que dá início à ação inteligente, permanecendo supremo entre todos os sistemas naturais e feitos pelo homem dos quais se tem conhecimento. Certamente nenhum sistema feito pelo homem está próximo de atingir a sofisticação de até mesmo tipos simples de cérebros.

O cérebro, dessa forma, oferece uma metáfora óbvia para a organização, particularmente se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional. Muitos administradores e teóricos organizacionais apenas tocaram superficialmente neste ponto, limitando a sua atenção à idéia de que a organização necessita de um cérebro ou uma função semelhante de um cérebro – por exemplo, sob a forma de grupos de planejamento corporativo, grupos de reflexão, ou unidades de pesquisa centralizada e tomadas de decisão – que sejam capazes de pensar para o resto da organização, controlar e integrar sobretudo a atividade organizacional. Muito da literatura sobre planejamento corporativo e formulação estratégica usa a metáfora do cérebro nesse sentido, concebendo o processo de administração estratégica e controle como equivalente ao cérebro e ao sistema nervoso de um organismo. Em contraste, é muito menos comum pensar sobre organizações *como se elas fossem cérebros* e ver se é possível criar novas formas de organização que difundam capacidades semelhantes às do cérebro por toda a empresa, em lugar de somente confiná-las a unidades especiais ou partes. Isso é um desafio para o futuro, e um foco de atenção especial neste capítulo.

Imagens do cérebro

Em um artigo científico da *Newsweek* de 1983, sobre o funcionamento do cérebro, Sharon Begley apontou o paradoxo de que em 2.400 anos, desde que Hipócrates localizou a região do intelecto no crânio, os seres humanos depararam com a evidência crescente que a maior parte dos seus pensamentos e realizações, bem como as suas mais profundas emoções, podem provir de um globo de três libras de matéria com a consistência de uma gelatina e a cor da neve após um dia. Através de persistente pesquisa, especialmente durante os últimos cem anos, cientistas e filósofos de todos os tipos gradualmente começaram a sondar e revelar o misterioso trabalho dessa valorizada área da anatomia. E como deve ser esperado, numerosas metáforas decorrentes da mística da sua mecânica têm sido evocadas para delinear a sua compreensão.

Muitas dessas imagens estão centradas na idéia de que o cérebro é um sistema de processamento de informações. Por exemplo, o cérebro tem sido concebido como um sistema de controle semelhante a um computador complexo ou aparelho de telefone, que transmite informação através de impulsos eletrônicos; como um tipo de sistema de televisão com a capacidade de reagrupar padrões coerentes e imagens de milhões de pedaços de dados separados; como uma sofisticada biblioteca ou banco de memória para estocagem ou recuperação

de dados; como um sistema complexo de reações químicas que transmitem mensagens e disparam ações; como uma misteriosa "caixa preta" que liga estímulos e comportamento; como um sistema lingüístico que opera através de um código neural que traduz informações em pensamentos, idéias e ações através de mudanças químicas e elétricas, da mesma forma como um código representado num alfabeto pode ser convertido em prosa via palavras e sentenças.

Muito recentemente, o cérebro tem sido comparado com um sistema holográfico, uma das maravilhas da ciência do *laser*. A holografia, inventada em 1948 por Dennis Gabor, usa uma câmera sem lentes para registrar informação de maneira a armazenar o todo em todas as partes. Raios de luz entrecruzados criam um "modelo de interferência" que dispersa a informação que está sendo gravada num disco fotográfico, conhecido como holograma, que pode então ser iluminado para recriar a informação original. Um dos aspectos interessantes do holograma é que, se ele se quebrar, qualquer das partes separadas pode ser usada para reconstruir a imagem total. Qualquer elemento está arquivado em tudo o mais, exatamente como se fosse possível jogar uma pedra num lago e ver o lago todo e todas as ondas, ondulações e gotas de água geradas pelo respingo *em cada um e em todas as gotas de água assim produzidas*.

A holografia demonstra, de forma muito concreta, que é possível criar processos nos quais o todo pode ser contido em todas as partes, de tal forma que cada uma e todas as partes representem o todo. O neurocientista Karl Pribram da Universidade de Stanford sugeriu que o cérebro funcione de acordo com os princípios holográficos: que a memória é distribuída através do cérebro e pode assim ser reconstituída a partir de qualquer das partes. Se for correto, isso pode explicar por que os ratos do experimento de Karl Lashley eram capazes de funcionar razoavelmente bem mesmo quando as maiores porções dos seus cérebros tinham sido removidas.

Neste capítulo, será usado o cérebro como uma metáfora para compreender as organizações das duas formas discutidas anteriormente. Primeiro, serão exploradas as implicações da idéia de que as organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender. Segundo, será explorada a idéia de que as organizações podem ser concebidas para refletir os princípios holográficos. Isso nos levará a examinar algumas das idéias que emergem da moderna pesquisa sobre o cérebro e explorar as possíveis idéias para planejar as organizações do futuro.

Organizações como cérebros processadores de informações

Caso se pense sobre isso, cada aspecto do funcionamento organizacional depende do processamento de informações, seja de um tipo ou de outro. Os burocratas tomam decisões processando informações com referência a regras

predeterminadas. Administradores estratégicos tomam decisões através de processos formalizados ou temporários, produzindo políticas e planos que, então, oferecem um ponto de referência ou uma estruturação para o processamento de informação e a tomada de decisões por outros. As organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicação, sendo também sistemas de tomada de decisão. Nas organizações mecanicistas esses sistemas são altamente rotinizados. Nas organizações matriciais e orgânicas estes sistemas são mais temporários e fluem livremente. Pode-se, então, fazer um longo percurso no sentido da compreensão das organizações, bem como na variedade de formas organizacionais na prática, focalizando-se as características do seu processamento de informações.

PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES, TOMADA DE DECISÕES E PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Este enfoque à compreensão organizacional, agora freqüentemente conhecido como "enfoque da tomada de decisão", foi iniciado nos anos 40 e 50 pelo ganhador do Prêmio Nobel Herbert Simon e colegas como James March, no Instituto Carnegie de Tecnologia (agora chamado de Carnegie-Mellon University). Explorando os paralelos entre a tomada de decisão humana e a tomada de decisão organizacional, Simon argumentou que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações. Argumentando que as pessoas (a) usualmente têm que agir sobre bases de informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação e as suas conseqüências, (b) são capazes de explorar somente um limitado número de alternativas relativas a qualquer dada decisão e (c) são incapazes de dar acurados valores aos resultados, Simon sugeriu que, na melhor das hipóteses, elas podem chegar somente a limitadas formas de racionalidade. Em contraste com as suposições feitas em economia sobre o comportamento otimizado dos indivíduos, concluiu que indivíduos e organizações resolvem por uma "racionalidade limitada" e por decisões "satisfatórias", baseadas em simples regras empíricas, bem como em pesquisas e informações limitadas.

Do ponto de vista de Simon, esses limites sobre a racionalidade humana são institucionalizados na estrutura e modelos de funcionamento das nossas organizações. Como conseqüência, a sua teoria da tomada de decisão leva a compreender as organizações como tipos de cérebros institucionalizados que fragmentam, rotinizam e tolhem os processos de tomada de decisão em lugar de torná-lo administrável. À medida que se olha para as organizações a partir dessa posição dominante, vê-se que vários cargos, departamentos e outras divisões dentro de uma organização não somente definem a estrutura da atividade de trabalho. Eles também criam a estrutura de atenção, interpretação e tomada de decisão que exerce influência crucial sobre as operações do dia-a-dia da organização. As

divisões departamentais e de trabalho segmentam o ambiente das organizações, compartimentalizam responsabilidades e dessa forma simplificam as áreas de interesse e tomada de decisões dos gerentes e funcionários. A hierarquia organizacional desempenha uma função semelhante, provendo canais de resolução de problemas para ajudar a tornar a vida mais administrável. Aqueles que estão nos níveis mais inferiores da hierarquia podem tornar-se responsáveis pelas informações rotineiras e tomada de decisão, permitindo àqueles que estão em níveis mais altos atentar para informações e decisões incomuns ou particularmente significativas. Políticas, programas, planos, regras e procedimentos padronizados de operação novamente ajudam a simplificar a realidade organizacional. Problemas especiais são freqüentemente colocados para as unidades como grupos de planejamento corporativos, força-tarefa e consultores, mais uma vez, na tentativa de simplificar e administrar a complexidade da situação de trabalho.

Nesses trinta e tantos anos desde que Simon introduziu essa maneira de pensar a respeito das organizações, numerosos pesquisadores devotaram considerável atenção para entender a organização do ponto de partida do processamento de informação. Grande parte desse trabalho focalizou como as organizações lidam com a complexidade e incerteza apresentadas pelo ambiente. Por exemplo, o teórico organizacional e consultor Jay Galbraith deu atenção ao relacionamento entre incerteza, processamento de informação e planejamento organizacional. Atividades incertas requerem que maiores quantidades de informação sejam processadas entre os tomadores de decisão durante o desempenho da tarefa. Quanto maior a incerteza, mais difícil é programar e rotinizar a atividade através do planejamento prévio de uma resposta. Isso ajuda a explicar por que as organizações em diferentes situações de tarefas colocam diferentes tipos de ênfases sobre regras e programas, hierarquia, bem como objetivos e alvos como meios de integrar e controlar a atividade. À medida que a incerteza aumenta, as organizações tipicamente encontram formas de controlar os resultados (por exemplo, colocando objetivos e alvos) em lugar de controlar comportamentos (por exemplo, através de regras e regulamentos). A hierarquia oferece um meio efetivo de controlar situações que são razoavelmente certas, mas situações incertas podem deparar com sobrecarga de informação e decisão. A perspectiva do processamento de informação, dessa forma, oferece meios de contabilizar as diferenças entre formas de organização mecanicistas e aquelas mais orgânicas. Enquanto as primeiras são baseadas em informação e sistemas de tomada de decisão que são altamente programados e pré-planejados, as últimas são tipicamente baseadas em processos que são mais flexíveis e temporários. Nas organizações orgânicas, enfatiza-se mais a prudência e o julgamento, bem como maior confiança é colocada no *feedback* do que na programação como um meio de controle.

O enfoque de Galbraith identifica dois planejamentos estratégicos para lidar com a incerteza. O primeiro envolve procedimentos que visam reduzir a neces-

cidade de informação – por exemplo, através da criação de recursos excedentes e tarefas autolimitadas. O segundo envolve crescente capacidade de processar informação – por exemplo, investindo em sofisticados sistemas de informação e expandindo os relacionamentos laterais através do uso de papéis de coordenação, grupos-tarefas e estruturas matriciais. Tudo isso, juntamente com o uso de regras e programas, hierarquia, bem como fixação de objetivos, criou uma gama de possíveis significados por meio dos quais as organizações podem ajudar a reduzir e lidar com as incertezas geradas pelo ambiente. As organizações podem também adotar outras estratégias para controlar ou protegê-las da incerteza, por exemplo, tentando controlar o seu mercado ou fontes de suprimento, ou produzindo vários tipos de dispositivos de programação para suavizar as solicitações sobre o sistema. Elas também podem engajar-se em fusões e aquisições, desenvolvendo coalizões para eliminar as incertezas associadas com a competição, adquirindo o controle sobre recursos-chave ou estágios anteriores do processo de produção.

O enfoque da tomada de decisão na organização tem assim criado uma nova forma de pensar sobre como as organizações realmente operam e têm feito contribuições à compreensão do planejamento organizacional. Existe, porém, outra implicação da metáfora do processamento de informação que provavelmente será ainda mais importante a longo prazo. Se a organização é, na verdade, um produto ou reflexo da capacidade de processamento da informação como Herbert Simon sugeriu, então novas capacidades levarão a novas formas organizacionais. Realmente, já se pode ver isso nas indústrias em que o processamento eletrônico de informações assumiu o papel principal, por exemplo, nas companhias de aviação, bancos, seguro, mídia, varejo e hotéis; nas empresas de alta tecnologia, tais como aquelas do ramo de eletrônica, da computação e indústrias aeroespaciais, bem como em muitos ramos de fabricação. A introdução dos computadores e microprocessamento criou mudanças radicais em relação à natureza e estilo da organização. Todos os tipos de funções, antes desempenhadas por pessoas especializadas e semi-especializadas, são efetuadas, agora, eletronicamente, tornando seções inteiras ou níveis da organização totalmente redundantes, em favor de outros de maior valor. Redes de relações entre as pessoas dão lugar à "interface" entre instrumentos eletrônicos assegurados por novos tipos de operadores, programadores e outros especialistas em informática.

Considere, por exemplo, como o controle computadorizado de estoque e as facilidades de expedição nos supermercados, bem como outras grandes lojas de varejo transformam essas organizações. Aplicando o raio *laser* em etiquetas pré-codificadas nos itens que estão sendo vendidos, o vendedor registra preço e produto, assim como dados informativos para vários tipos de análises financeiras, relatórios de vendas, controle de inventários, ordens de compra, bem como numerosas outras informações automatizadas e atividades de tomada de decisão de importância para futuras operações da empresa. O sistema de informação

embutido no planejamento de tal sistema de informação substitui as maneiras mais tradicionais de interação humana, eliminando defesas dos empregados administrativos, dos auxiliares de estoque e dos gerentes de nível médio.

A organização em tais circunstâncias permanece crescentemente *dentro* do sistema de informação.

A longo prazo, é possível ver as organizações se tornarem sinônimos dos sistemas de informação, uma vez que a infra-estrutura de microprocessamento cria a possibilidade de organizar sem ser necessário uma organização em termos físicos. Essa nova tecnologia cria a capacidade de descentralizar a natureza e o controle do trabalho, permitindo aos empregados de escritório engajar-se em tarefas relacionadas ao trabalho em localizações distantes enquanto estão ligados em bases contínuas por redes de informação *on-line* que mantêm o sistema inteiramente integrado. Muitas organizações do futuro podem não ter localização fixa, com membros interagindo através de microcomputadores pessoais e recursos audiovisuais para criar uma rede de trocas e atividades inter-relacionadas, talvez com robôs desempenhando os trabalhos físicos.

A evolução das organizações em sistemas de informação é então capaz de transformá-las estrutural e espacialmente. A questão realmente importante levantada pela metáfora do cérebro, todavia, é se as organizações também se tornarão mais inteligentes. A organização baseada em informação é necessariamente caracterizada pela racionalidade restrita, encontrada nas burocracias? Ou ela pode transcender essa restrição? Muito dependerá do tipo de habilidades de aprendizagem construídas dentro das organizações assim produzidas.

CIBERNÉTICA, APRENDIZAGEM E APRENDER A APRENDER

Como se podem planejar sistemas que sejam capazes de aprender de maneira semelhante ao cérebro? Esta pergunta tem sido a principal preocupação de um grupo de teóricos em informação que se interessaram pelos problemas de inteligência artificial sob o rótulo daquilo que é conhecido como cibernética.

A cibernética é uma ciência interdisciplinar relativamente nova que tem como foco o estudo da informação, comunicação e controle. O termo foi cunhado em 1940 pelo matemático Norbert Wiener, do MIT, como uma aplicação metafórica do grego *kubernetes*, que significa "homem guia". Os gregos desenvolveram o conceito de pilotagem, provavelmente a partir da compreensão que tinham dos processos envolvidos no controle e navegação de barcos e estenderam o seu uso ao processo de governar e conduzir estados. Wiener usou esta imagem para caracterizar processos de troca de informações através dos quais máquinas e organismos engajam-se em comportamentos de auto-regulação que mantêm estados estáveis.

As origens da moderna cibernética são diversas, mas podem ser encontradas mais concretamente nas atividades de pesquisa de Wiener e seus colegas durante a Segunda Guerra Mundial, particularmente na tentativa de desenvolver e refinar recursos para o controle da artilharia. O problema de disparar uma arma em um alvo móvel, tal como um avião, apresenta um difícil problema de navegação envolvendo complexas previsões estatísticas e computação. Além disso, para considerar a velocidade e posição do avião em dado momento, bem como a direção e a rapidez do míssil a ser disparado, um desconto também deve-se fazer para a variável efeito dos ventos e para a possibilidade de que um avião assuma diferentes padrões de voo. Para planejar uma máquina que possa aproximar-se de tais computações, dirigir e monitorar o seu próprio comportamento, requer-se uma habilidade de planejar a máquina que fosse capaz de se engajar em um comportamento tão flexível e adaptativo como aquele de um cérebro vivo. A cibernética emergiu desse desafio; ou seja, de como cientistas especializados em matemática, teoria da comunicação, engenharia, ciência social e medicina combinaram as suas habilidades e descobertas para criar máquinas com a capacidade adaptativa dos organismos.

A descoberta central que saiu desse primeiro trabalho foi de que a habilidade de um sistema de engajar-se num comportamento auto-regulador depende de um processo de troca de informação que envolve o *feedback negativo*. Este conceito é central ao processo de pilotagem. Se tirarmos um barco de seu curso virando todo o leme em uma direção, pode-se voltar ao curso novamente somente movendo-o na direção oposta. Sistemas de *feedback* negativo engajam-se nesse tipo de detecção de erro e correção automática, de tal forma que movimentos além de limites específicos em uma direção iniciam movimentos na direção oposta para manter o desejado curso de ação.

O conceito de *feedback* negativo explica muitos tipos de comportamentos rotineiros de maneira muito inconventional. Por exemplo, quando se pega um objeto de uma mesa, tipicamente se assume que a mão, guiada pelos olhos, se move diretamente no sentido do objeto. A cibernética sugere que não. Esta ação ocorre através de um processo de eliminação de erro por meio do qual desvios entre a mão e o objeto são reduzidos *a cada e a todo estágio do processo* de tal forma que ao final não reste nenhum erro. Consegue-se pegar um objeto ao evitar-se não pegá-lo (Figura 4.1).

Esses princípios cibernéticos são evidentes em muitos tipos de sistemas. O "orientador" que regula a velocidade de uma máquina a vapor inventada por James Watt no século XIX oferece um dos primeiros exemplos. Duas esferas de aço eram dependuradas em uma haste central ligada à máquina. A haste rodava com a velocidade da máquina, rodando as esferas para fora à medida que era aumentada a velocidade, fechando assim o acelerador. Ações inversas ocorriam quando a velocidade era reduzida. Dessa forma, a máquina agia como um

modelo de sistema de comunicação no qual um aumento na velocidade iniciava ações que levavam a um decréscimo na velocidade e vice-versa. Isto é o *feedback* negativo: mais leva a menos e menos a mais. Princípios semelhantes são incorporados a um termômetro doméstico. Os organismos vivos operam de maneira paralela. Quando o calor do nosso corpo aumenta, o cérebro e o sistema nervoso central iniciam uma ação que nos leva a diminuir a velocidade, suar e respirar pesadamente, para iniciar mudanças na direção oposta. De maneira semelhante, quando nos resfriamos, somos levados a tremer, bater os pés e tentar a aumentar a temperatura do corpo, mantendo o corpo em funcionamento dentro de limites críticos necessários à sobrevivência.

Dessa forma, a cibernética conduz à teoria da comunicação e aprendizagem, ressaltando quatro princípios-chaves. Primeiro, que os sistemas devem ter a capacidade de sentir, monitorar e explorar aspectos significantes do seu ambiente. Segundo, que eles devem também ser capazes de relacionar essa informação com as normas operacionais que guiam o sistema comportamental. Terceiro, que eles devem ser capazes de detectar desvios significativos dessas normas. Quarto, que eles devem ser capazes de iniciar ação corretiva quando são detectadas discrepâncias.

Agarra-se um objeto ao evitar não pegá-lo.

Da mesma forma, anda-se de bicicleta utilizando um sistema de informações e de ações reguladoras que evitam que se caia dela.

A retroalimentação negativa elimina o erro: cria estados desejados ao evitar estados nocivos.

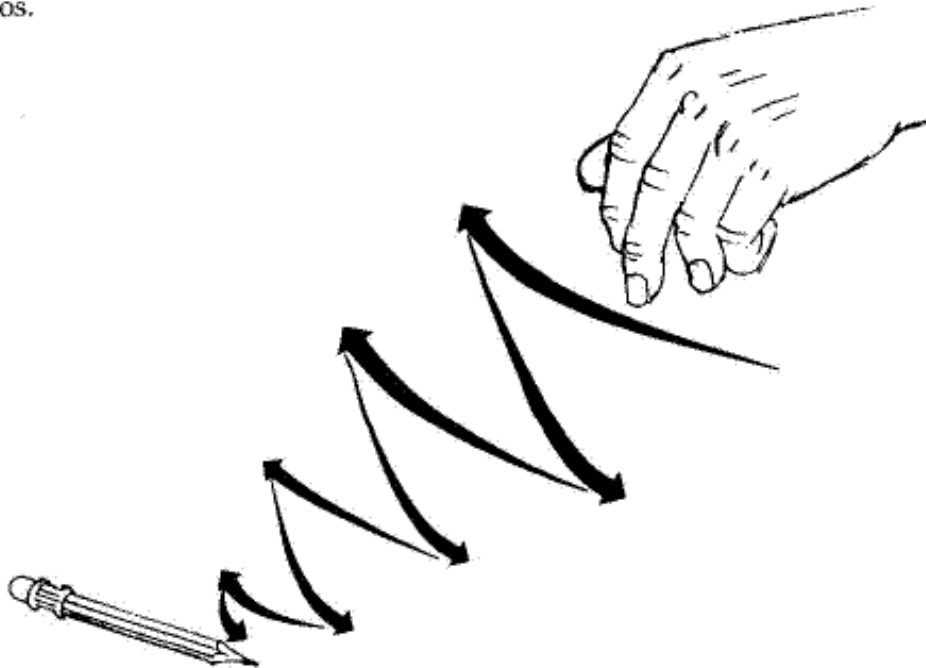


Figura 4.1 O *feedback* negativo na prática.

Se essas quatro condições forem satisfeitas, um processo contínuo de troca de informação é criado entre um sistema e o seu ambiente, permitindo ao sistema monitorar mudanças e iniciar respostas apropriadas. Dessa forma, o sistema pode operar de maneira inteligente e auto-reguladora. Todavia, as habilidades de aprendizagem assim definidas são limitadas pelo fato de que o sistema só pode manter o curso de ação determinado pelas normas operacionais ou padrões que o orientam. Isto está correto à medida que a ação definida por esses padrões é apropriada para lidar com as mudanças encontradas. Mas quando isso não é o caso, a "inteligência" do sistema se rompe, porque o sistema de *feedback* negativo termina, tentando manter um padrão inapropriado de comportamento.

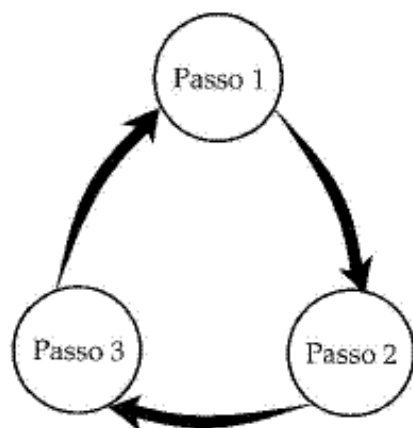
Isso tem levado a moderna cibernética a delinear a distinção entre o processo de aprendizagem e o processo de aprender a aprender. Sistemas cibernéticos simples, assim como o termômetro doméstico, são capazes de aprender no sentido de serem capazes de detectar e corrigir desvios a partir de normas predeterminadas. Mas são incapazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo. Por exemplo, um termostato é incapaz de determinar se o nível de temperatura é apropriado para atingir as preferências daqueles que estão numa sala e fazer ajustamentos que levem em conta isso. Sistemas cibernéticos mais complexos tais como o cérebro humano ou computadores avançados têm essa capacidade. São freqüentemente capazes de detectar e corrigir erros nas normas de operação e então influenciar os padrões que guiam as suas operações em detalhes. É este tipo de habilidade de autoquestionamento, que permeia as atividades dos sistemas, o fator que permite a estes sistemas aprender a aprender e se auto-organizar. A diferença essencial entre esses dois tipos de aprendizagem é, algumas vezes, identificada em termos de uma distinção entre uma aprendizagem do tipo "circuito simples" e "circuito duplo" (Figura 4.2).

PODEM AS ORGANIZAÇÕES APRENDER E APRENDER A APRENDER?

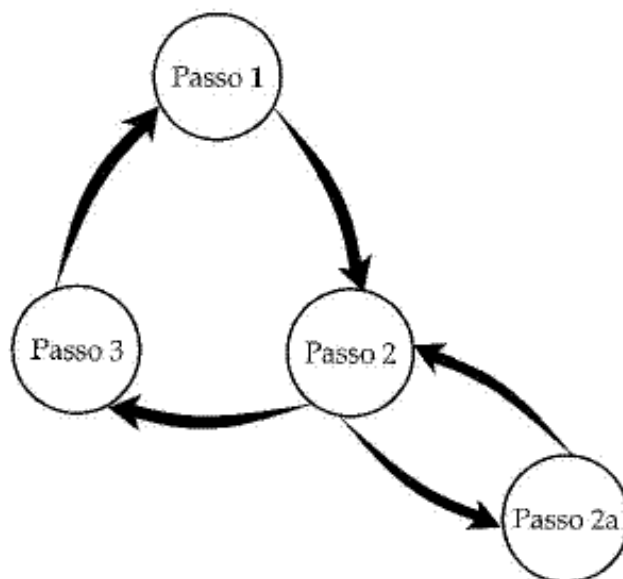
Todas as idéias anteriores levantam questões muito importantes sobre as organizações modernas. São as nossas organizações capazes de aprender em uma situação habitual? Será essa aprendizagem em circuito simples ou em circuito duplo? Quais são as principais barreiras à aprendizagem? São elas intrínsecas à natureza das organizações humanas ou podem ser sobrepujadas?

Evidentemente, é difícil responder a essas perguntas de maneira abstrata, pois a capacidade de aprender varia de uma organização para outra. Mas algumas conclusões gerais podem ser delineadas.

A aprendizagem em circuito único apóia-se numa habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a dado conjunto de normas operacionais:



A aprendizagem em circuito duplo depende de ser capaz de "olhar-se duplamente" a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento.



- Passo 1** = O processo de percepção, exploração e controle do ambiente.
Passo 2 = Comparação entre a informação obtida e normas de funcionamento.
Passo 2a = Processo de questionamento da pertinência das normas de funcionamento.
Passo 3 = Processo de iniciação de ações apropriadas.

Figura 4.2 *Aprendizagem em circuito único e duplo.*

Por exemplo, muitas organizações tornaram-se proficientes na aprendizagem de circuito único, desenvolvendo a habilidade de perscrutar o ambiente, de colocar objetivos e de monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos. Essa habilidade básica é na maioria das vezes institucionalizada sob a forma de sistemas de informação planejados para manter a organização "em curso". Por exemplo, orçamentos freqüentemente mantêm uma aprendizagem de circuito único pela monitoração das despesas, vendas, lucros e outros indicativos de desempenho para assegurar que as atividades organizacionais permaneçam dentro dos limites estabelecidos através do processo orçamentário. Avanços na computação muito fizeram para promover o uso desse tipo de controle de circuito único. Através do uso de "relatórios de exceção", que chamam a atenção para desvios críticos, gerentes e empregados são normalmente capazes de zerar os problemas potenciais. Curiosamente, uma função de memória é também freqüentemente construída por esses controles de mão simples, tendo os níveis prévios de realização sido usados como padrões para controlar os níveis vigentes.

Todavia, a habilidade de atingir proficiência em termos de uma aprendizagem de circuito duplo usualmente se comprova mais imprevista. Enquanto algumas organizações têm sido bem-sucedidas institucionalizando sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relação a mudanças que ocorrem nos seus ambientes – por exemplo, encorajando o debate contínuo e a inovação –, muitas falham em fazer isso. Esse fracasso é especialmente verdade nas organizações burocráticas, uma vez que os seus princípios organizacionais fundamentais habitualmente operam de maneira que realmente *obstrui* o processo de aprendizagem. Três dessas obstruções merecem especial atenção, sendo freqüentemente encontradas também nas organizações não burocráticas.

Primeiro, existe um problema geral de que os enfoques burocráticos à organização impõem estruturas fragmentadas de pensamento aos seus membros e, na realidade, não encorajam os empregados a pensar por si próprios. Objetivos organizacionais, metas, estruturas e papéis criam padrões claramente definidos de atenção e responsabilidade, fragmentando o interesse num conhecimento daquilo que a organização está fazendo. Quando as divisões verticais e horizontais dentro da organização são particularmente poderosas, a informação e os conhecimentos raramente fluem de maneira livre e, assim, esses diferentes setores da organização no geral funcionam a partir de imagens diferentes da situação global, sem saber como a esta se adaptam e sem se preocupar em perseguir objetivos setoriais como se fossem fins em si mesmo. A existência de tais divisões tende a enfatizar as distinções entre diferentes elementos da organização e a fomentar o desenvolvimento de sistemas políticos que colocam ainda maiores barreiras na forma de aprendizagem. A racionalidade limitada, inerente ao planejamento organizacional, realmente *cria* barreiras! Além do mais, os empre-

gados são usualmente encorajados a ocupar e manter um lugar predeterminado dentro do todo, sendo recompensados por fazerem isso. Situações nas quais políticas e padrões operacionais são colocados à prova tendem assim a ser exceções mais do que regra. Por exemplo, uma pessoa, em uma empresa, que desafia a relevância do lucro na linha de montagem ou perde o referencial de uma decisão particular pode muito bem ser julgada suspeita a respeito de todos os valores e orientações. Dadas essas circunstâncias, é interessante notar que sistemas de aprendizagem de circuito único altamente sofisticados podem realmente servir para manter a organização em curso errado, uma vez que as pessoas sejam incapazes ou não estejam preparadas para desafiar aspectos subjacentes. A existência de sistemas de aprendizagem de circuito único, especialmente quando usados como controles sobre os empregados, pode assim evitar a ocorrência da aprendizagem em circuito duplo.

A segunda maior barreira à aprendizagem de circuito duplo está muitas vezes associada com o princípio da responsabilidade burocrática. À medida que os empregados são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, têm um incentivo para se engajarem em várias formas de fraudes para proteger a si mesmos. Dessa forma, os empregados habitualmente tendem a encontrar formas de obscurecer assuntos e problemas que os colocarão sob luzes obscuras. Encontram maneiras de desviar a atenção e acobertar, assim como se envolvem em formas de impressionar a administração, procurando fazer as situações pelas quais são responsáveis parecerem melhores do que realmente são. Além disso, existe quase sempre a tentação de dizer aos gerentes exatamente aquilo que alguém pensa que eles gostariam de ouvir.

Se os sistemas de imputabilidade fomentam esse tipo de defesa, uma organização raramente será capaz de tolerar altos níveis de incerteza. Os gerentes e os seus empregados também têm a tendência de querer "empurrar as coisas para baixo" e estarem "acima dos fatos". Isso no geral os leva a criar interpretações supersimplificadas das situações com as quais estão lidando. Tendem a interessar-se pelos problemas somente quando existem soluções à mão. Assuntos complexos que são difíceis de encarar são, dessa forma, freqüentemente discutidos ou rebaixados na sua importância para gerar tempo para que as soluções emergam, ou na esperança de que os problemas que representam desapareçam. Portadores de más notícias raramente são bem-vindos e são na maioria das vezes descartados. Sob tais circunstâncias, assuntos operacionais são raramente desafiantes de maneira eficaz.

Uma terceira grande barreira ao aprendizado de duplo circuito nasce do fato de que existe freqüentemente uma defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem. Chris Argyris de Harvard e Donald Schon do MIT se referiram a isso como uma defasagem entre a "teoria adotada" e a "teoria utiliza-

da". Muitos gerentes e empregados tentam abordar os problemas de forma retórica ou com racionalizações que transmitem a impressão de que sabem aquilo que estão fazendo. Isso pode não ser somente para impressionar os outros, mas também para convencê-los de que tudo vai bem e que possuem a habilidade de lidar com o problema. Eles também, normalmente, se engajam em comportamentos de disfarce, consciente ou inconscientemente, quando vêem surgir ameaças a um modelo básico de prática que leva um indivíduo a desviar a culpa para outro lugar e a prender-se àquela prática, intensificando-a em lugar de questionar a sua natureza e os seus efeitos. Em tais circunstâncias, torna-se cada vez mais difícil para o gerente enfrentar e lidar com as realidades da situação. Desenvolvimentos aqui podem ser reforçados por processos sociais, tais como "pensamento de grupo" (*groupthinking*): conjuntos mentais desenvolvidos sobre bases de reforço social, que são freqüentemente muito difíceis de romper. Indivíduos, grupos e departamentos podem, assim, desenvolver teorias utilizadas que efetivamente os impedem de compreender e lidar com os seus problemas. A aprendizagem de circuito duplo requer que se ligue esse hiato entre a teoria e a realidade, de tal forma que se torne possível desafiar os valores e as normas embutidas nas teorias utilizadas, assim como aquelas que são adotadas.

Esses exemplos de como as organizações habitualmente inibem a aprendizagem de circuito duplo também indicam como ela pode ser facilitada. Essencialmente, uma nova filosofia de administração é necessária para dar raízes ao processo de organizar sob forma de investigação aberta. Como tem sido mostrado, o processo todo de aprender a aprender é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais fundamental. As quatro diretrizes que se seguem resumem como esse enfoque organizacional orientado para a aprendizagem e para a administração podem ser desenvolvidos.

Primeiro, encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis. Esse princípio é fundamental para permitir aos membros de uma organização lidar com incertezas de maneira construtiva. Isso é particularmente importante em ambientes turbulentos nos quais os problemas que as organizações encaram são no geral grandes, complexos e ímpares, conseqüentemente difíceis de analisar e tratar. Em lugar de criar condições que levem os empregados a esconder ou negar erros e evitar fazer perguntas problemáticas, como freqüentemente acontece sob sistemas burocráticos de responsabilidade, é necessário encorajá-los a compreender e aceitar a natureza problemática das situações com as quais estão lidando. Uma filosofia do tipo "é admissível cometer erros em favor da experiência" ou que "os acontecimentos negativos e descobertas podem servir como fonte de conhecimento e sabedoria de grande valor prático" são exemplos do tipo de situação requerida. Note-se que se está falando de erro legítimo, o que é diferente de enganos que poderiam e deveriam ser evitados. A legitimação do

erro nasce da incerteza de uma situação, como quando circunstâncias excepcionais e inesperadas aparecem por razões que não podem ser previstas ou controladas e não necessariamente refletem erros das pessoas envolvidas. Legitimação do erro à luz dessa filosofia oferece uma lição potencial em lugar de ser uma ocasião para alocar culpa.

Segundo, encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista. Esse princípio ajuda a definir meios de enquadrar e reenquadrar assuntos e problemas de tal forma que eles possam ser focalizados de maneira aberta. Dado que muitos dos assuntos encarados pelas organizações em ambientes turbulentos não estão claros e são multidimensionais, uma das maiores dificuldades é usualmente aquela de definir a natureza dos problemas que são enfrentados. Isto é mais facilitado pelas filosofias administrativas que reconhecem a importância de explorar as várias dimensões de uma situação, permitindo o conflito construtivo e o debate entre os defensores de perspectivas que competem entre si. Dessa forma, assuntos podem ser completamente explorados e talvez redefinidos de tal maneira que possam ser focalizados e resolvidos de formas novas. Esse tipo de investigação ajuda uma organização a absorver e lidar com a incerteza do seu ambiente em lugar de tentar evitá-lo ou eliminá-lo. Como exemplo, podemos aqui tomar aquelas situações em que estratégias de ação competitiva levam à consideração da missão organizacional e talvez à reformulação dessa missão. Por exemplo, as empresas comerciais que se confrontam com oportunidades competitivas são freqüentemente forçadas a refletir sobre a questão: "Em que negócio estamos?" O processo de aprender a aprender requer que as organizações se mantenham abertas a questões de tal profundidade e desafio, em lugar de tentar desenvolver fundamentações fixas para a ação.

Terceiro, evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados. Esse princípio se relaciona com a importância da ação dirigida para a investigação. Em contraste com os enfoques tradicionais de planejamento, que tendem a impor objetivos, metas e alvos, é importante vislumbrar meios em que a inteligência e a direção podem emergir do processo organizacional corrente. Quando metas e objetivos têm um caráter predeterminado, tendem a oferecer estrutura para uma aprendizagem de circuito único, desencorajando a aprendizagem de circuito duplo. Em tais casos, existe um perigo, que a organização falhe em estar a par das solicitações do ambiente em mudança. A aprendizagem de duplo sentido pode ser gerada pelo encorajamento de um enfoque "de baixo para cima" ou usando a abordagem participativa ao processo de planejamento. Mas a cibernética também enfatiza o papel central desempenhado pelas normas e pelos padrões no processo de aprendizagem e ressalta que a aprendizagem de dupla direção se desenvolve à medida que se questiona a relevância e a desejabilidade dessas normas e padrões como orientadores da ação. A cibernética mostra que essas diretrizes são significativas como limites a serem colocados sobre o sistema

comportamental, em lugar de alvos específicos a serem atingidos. A aprendizagem de duplo sentido é assim compreendida de forma melhor como um processo no qual, em essência, se questiona os limites que devem ser colocados sobre a ação.

Descobre-se aqui um sentido radicalmente novo de focalizar o processo de planejamento. Enquanto a filosofia tradicional consistia em produzir um plano magno com alvos de curto prazo, a cibernética sugere que pode ser sistematicamente mais prudente focalizar a definição e as restrições desafiantes. A definição de estratégia inteligente envolve, então, a escolha de limites (estados "nocivos" que se quer evitar através do *feedback* negativo), em lugar de somente uma escolha de fins. Em lugar de somente especificar os objetivos de lucro ou a participação desejada de mercado, uma organização deveria também planejar aquilo que quer evitar, por exemplo, excessiva dependência sobre um produto ou segmento de mercado, ênfase excessiva numa fonte de suprimentos particular, inflexibilidade dos sistemas de produção ou demissões de empregados. O efeito desse enfoque estratégico é definir um espaço emergente de possíveis ações que satisfaçam aos limites críticos. Isso deixa lugar para elaborar planos de ação específicos a serem produzidos de maneira contínua e testada contra essas restrições de viabilidade.

Curiosamente, aspectos desse enfoque à administração estratégica são encontrados em muitas facetas da prática administrativa japonesa, tais como o ritual *ringi*, um processo de tomada de decisão coletiva no qual um documento de política passa de gerente para gerente antes da aprovação. O efeito desse processo é explorar as premissas e os valores subjacentes da proposta a ser decidida. Caso um gerente não concorde com aquilo que está sendo proposto, ele fica claramente livre para modificar a decisão proposta e autorizar que o documento circule novamente. Assim sendo, o processo decisório explora o domínio da decisão até que uma proposta satisfaça a todos os parâmetros críticos. Isso pode consumir um tempo imenso, uma vez que para decisões importantes um número muito grande de gerentes pode estar envolvido. Mas quando a decisão é tomada, pode-se estar firmemente convicto de que a maior parte dos erros já foi detectada e corrigida e que aquela decisão carregará consigo o comprometimento de todos os envolvidos.

Oringi é muito mais um processo de explorar e reafirmar valores do que um processo para definir um rumo. A cibernética mostra como uma direção coerente pode emergir de um domínio definido em termos de valores e o *ringi* oferece uma ilustração disso na prática. Em contraste, a ênfase colocada pela administração ocidental a respeito do atendimento de objetivos específicos ou finalidades fortalece todo um conjunto de valores como parâmetros ou orientações para a ação como retaguarda. Essa é uma razão pela qual a administração ocidental é muito mais mecanicista em termos de orientação do que a administração japonesa que revela boa ligação intuitiva com os princípios cibernéticos. A diferença

entre a administração ocidental e a oriental está refletida de forma viva no relato do autor em administração William Ouchi de como os administradores americanos e japoneses vêem os objetivos (Quadro 4.1).

Na visão americana, os objetivos deveriam ser firmes, rápida e claramente estabelecidos para que todos os vissem. Do ponto de vista japonês, eles emergem de um processo mais fundamental de exploração e compreensão de valores através dos quais uma empresa está ou deveria estar operando. Um conhecimento desses valores, dos limites que devem guiar a ação, define um conjunto de possíveis ações. Uma ação escolhida a partir desse conjunto pode não ser a melhor, mas satisfará os parâmetros considerados como cruciais para o sucesso.

No *ringi* japonês, encontram-se então as bases de um enfoque cibernético da organização. No contexto japonês, o processo é freqüentemente usado para reafirmar padrões mais do que para questioná-los, mas o princípio básico permanece o mesmo. Encorajando um enfoque da administração que explore e defina limites e valores apropriados, tem-se um meio de promover uma aprendizagem de circuito duplo através da qual as ações são sempre avaliadas em relação a padrões relevantes. A ação emerge como um resultado do processo de aprendizagem, não sendo imposta.

O quarto princípio que facilita o desenvolvimento do aprender a aprender relaciona-se com a necessidade de fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios anteriormente apresentados. Isso nos liga ao tema do próximo tópico: o enfoque holográfico da organização. Como será visto, esse enfoque oferece muitas descobertas interessantes e práticas em termos das qualidades que as organizações devem possuir caso tenham que ter a capacidade de auto-organização flexível como a do cérebro.

Quadro 4.1 *Estilos americano e japonês de administração: contraste entre os estilos de tomada de decisão mecanicista e cibernético.*

William Ouchi relata as diferenças entre os estilos de administração dos americanos e japoneses que trabalham na sede americana de um banco japonês:

Os mecanismos básicos do controle adotados pela administração numa organização japonesa são tão sutis, implícitos e internos que freqüentemente, olhando de fora, parece que eles não existem. Essa conclusão é um erro. Os controles existem, são bastante estritos, altamente disciplinadores e exigentes, embora muito flexíveis. Na sua essência não poderiam ser tão diferentes dos métodos administrativos utilizados nas organizações ocidentais.

Numa entrevista com os vice-presidentes americanos, foi perguntado como se sentiam trabalhando para esse banco japonês. "Tratam-nos bem, deixam-nos participar do processo decisório e nos pagam bem. Estamos satisfeitos". "Vocês têm muita sorte," continuei, "mas digam se existisse alguma coisa que se pudesse mudar neste banco japonês, qual seria?" A resposta foi rápida e clara como se já estivesse na memória

deles: "Esses japoneses simplesmente não entendem o que sejam objetivos e isto nos deixa loucos!"

O próximo entrevistado foi o presidente desse banco, um japonês expatriado que estava temporariamente emprestado da sede central de Tóquio para dirigir a filial dos Estados Unidos, a quem perguntei sobre os vice-presidentes americanos. "São muito trabalhadores, leais e verdadeiros especialistas. Achamos que são formidáveis", foi a resposta. Quando perguntado se ele gostaria de mudar o comportamento deles sob qualquer aspecto, o presidente retrucou: "Esses americanos parecem incapazes de compreender o que sejam objetivos."

Com cada um dos lados acusando o outro de inabilidade de compreender objetivos, havia clara necessidade de mais entrevistas para conseguir esclarecer a situação. Uma segunda rodada de entrevistas explorou em profundidade o assunto. Em primeiro lugar, vieram os vice-presidentes americanos: "Temos todos os relatórios e números necessários, mas não é possível conseguir do presidente alvos específicos. Ele não consegue precisar qual o volume em dólares ou qual a porcentagem de diminuição de custos que deseja que realizemos no próximo mês, ou no próximo trimestre, ou mesmo no próximo ano. Como saber se o nosso desempenho o satisfaz, sem objetivos específicos a atingir? Isso parecia válido, porque na América toda organização importante ou empresa do governo consagra uma boa parte do seu tempo em fixar alvos precisos e quantificáveis. Todas as escolas de administração ensinam aos estudantes como transformar objetivos muito vagos em objetivos que se prestam à mensuração. Administração por objetivos (APO), programas de planejamento, avaliação e análise de custo-benefício estão entre os instrumentos básicos de controle na moderna administração das empresas americanas.

Quando voltei a reentrevistar o presidente japonês, ele explicou; "Se pelo menos eu pudesse fazer esses americanos compreenderem a filosofia do nosso banco. Compreender o que significa o negócio para nós – como sinto que nós deveríamos lidar com os nossos clientes e qual deveria ser o nosso papel no mundo como um todo. Se eles pudessem vestir essa idéia, descobririam por si mesmos qual seria o objetivo adequado para qualquer situação, não importa em que condição inusitada ou nova, e eu não teria nunca que dizer a eles nem teria que dar a eles os alvos."

Fonte: OUCHI, William. *Teoria Z*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, p. 33 a 34 (material adaptado). Reimpresso com permissão.

Cérebros e organizações vistos como sistemas holográficos

Comparar o cérebro com um holograma pode parecer estender razões além dos limites. Todavia, a forma pela qual um disco holográfico abrange todas as informações necessárias à produção de uma imagem completa de cada uma das suas partes tem muito em comum com o funcionamento de um cérebro. É possível estender essa imagem para criar uma visão da organização na qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao

sistema aprender e se auto-organizar-se, bem como manter um sistema completo de funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas. Algumas organizações altamente inovadoras já têm começado a organizar-se dessa forma. Todavia, os princípios sob os quais atuam são usualmente intuitivos em lugar de explícitos. É de grande proveito olhar algumas dessas idéias que emergem da moderna pesquisa sobre cérebro, para ajudar a esclarecer como trabalham os sistemas holográficos, de tal forma que essas idéias possam ter maior impacto sobre como planejar organizações para o futuro. É necessário reconhecer que algum enfoque de certa forma especulativo e futurístico deva ser utilizado para lidar com esse assunto que aqui será explorado agora.

O caráter holográfico do cérebro é mais claramente refletido nos padrões de conexão através dos quais cada neurônio (célula nervosa) está conectado com centenas e milhares de outros, permitindo um sistema de funcionamento que é, ao mesmo tempo, genérico e especializado. Diferentes regiões do cérebro parecem especializar-se em diferentes atividades, mas o controle e a execução de comportamentos específicos não estão, de forma alguma, localizados como se acreditava. É assim que, então, se podem distinguir as funções desempenhadas pelo córtex (o comandante ou o principal planejador que controla toda a atividade não rotineira e talvez a memória), pelo cerebelo (o computador ou piloto automático que se encarrega da atividade rotineira) e pelo mesencéfalo (o centro dos sentimentos, olfato e emoção); é forçoso reconhecer que eles estão todos intimamente interdependentes, sendo capazes de agir um pelo outro quando necessário. Vê-se isso e também como a memória pode estar espalhada, em lugar de localizada, no comportamento capaz de recuperação dos ratos de Lashley discutido logo no começo deste capítulo. Sabe-se também que os hemisférios do cérebro, direito e esquerdo, combinam-se para produzir padrões de pensamento e que a distinção entre as funções desses hemisférios como domínios de capacidades criativas e analíticas é acompanhada por padrões mais gerais de conexão. Por exemplo, o cérebro direito criativo e analógico liga-se de maneira rica com o sistema límbico e com as emoções. O princípio da conexão e a função generalizadora são também refletidos pela forma na qual os neurônios servem tanto como canais de comunicação quanto como área de atividade ou evocação da memória. Acredita-se que cada neurônio possa ser tão complexo quanto um pequeno computador, sendo capaz de reter vastas quantidades de informações. O padrão de rica condutividade entre os neurônios permite processamento simultâneo de informação nas diferentes partes do cérebro, uma receptividade a diferentes tipos de informação ao mesmo tempo, além de impressionante capacidade de conhecer aquilo que está passando-se à volta.

O segredo das capacidades do cérebro parece depender mais dessa condutividade, que é a base da difusão holográfica, do que da diferenciação de estrutura. O cérebro é composto de unidades repetitivas do mesmo tipo (podem existir três tipos básicos de células cerebrais); assim, aquilo que se encontra como

diferentes funções é sustentado por estruturas muito semelhantes. A importância da condutividade em contribuir para a complexidade do funcionamento é também reforçada por comparações entre os cérebros humanos e animal. Por exemplo, os elefantes têm cérebros muito maiores que os humanos, mas eles não são, de forma alguma, tão ricamente interligados.

Um aspecto interessante dessa condutividade repousa no fato de que ela cria um grau muito maior de conexões cruzadas e trocas do que podem ser necessárias em qualquer momento determinado. Todavia, essa redundância é crucial para criar o potencial holográfico e para assegurar a flexibilidade de uma operação. A redundância permite que o cérebro opere de maneira probabilística em lugar de determinística, oferece lugar considerável para acomodar erros ao acaso e cria um excesso de capacidade que facilita o desenvolvimento de novas atividades e funções. Em outras palavras, facilita o processo de auto-organização por meio do qual estruturas internas e funcionamento podem evoluir de acordo com as circunstâncias de mudança.

Esta capacidade de auto-organização tem sido demonstrada de numerosas maneiras. Por exemplo, quando ocorre um trauma cerebral, é comum para as diferentes áreas do cérebro assumirem as funções que foram prejudicadas, como no caso dos ratos de Lashley. Capacidades de auto-organização semelhantes também são evidentes na forma em que a atividade pode ser modificada para levar em conta novas situações. Essa capacidade foi dramaticamente demonstrada pelo psicólogo G. W. Stratton, que tentou usar óculos que viravam o mundo de cabeça para baixo. Depois de apenas alguns dias, a visão ajustou-se restaurando as imagens familiares para as suas posições habituais. Aquilo que é mais surpreendente, todavia, é que quando os óculos foram eventualmente removidos, tudo virava de cabeça para baixo outra vez, até que os sentidos de Stratton se reorganizaram para lidar com a vida na sua posição normal.

O cérebro tem essa interessante capacidade de organizar e reorganizar a si mesmo para lidar com as contingências que enfrenta. Experimentos mostraram que quanto mais uma pessoa se engaja em uma atividade específica, por exemplo, jogar tênis, bater à máquina ou ler, mais o cérebro se ajusta para facilitar o tipo de funcionamento requerido. A simples idéia de que a "prática faz a perfeição" está subentendida por uma capacidade complexa de auto-organização por meio da qual o cérebro forja ou revisa padrões de atividade dos neurônios. Por exemplo, experimentos nos quais macacos eram treinados para usar um dedo para pressionar uma barra centenas de vezes por dia mostraram que a área do cérebro que controlava aquele dedo aumentou de tamanho e mudou a sua organização. Os conhecimentos levam a ver o cérebro como um sistema no qual este desempenha parte importante em se autoplanejar no curso da evolução.

Voltando ao problema básico: como se podem usar essas descobertas sobre o caráter holográfico do cérebro para criar organizações que sejam capazes de aprender e auto-organizar-se da mesma forma que o cérebro?

A discussão oferece muitos indícios. Por exemplo, sugere que, construindo padrões de rica condutividade entre partes semelhantes, se podem criar sistemas que são tanto especializados como genéricos, bem como existe possibilidade de reorganizar a estrutura interna e as funções de forma que elas aprendam a enfrentar desafios colocados por novas solicitações. O princípio holográfico tem muito a contribuir nesse sentido. Por causa disso, as capacidades do cérebro já estão distribuídas através das organizações modernas. Todos os empregados têm cérebros e os computadores são essencialmente cérebros simulados. Nesse sentido, aspectos importantes do todo já estão embutidos nas partes. O desenvolvimento de organizações mais holográficas e parecidas com o cérebro baseia-se, dessa forma, na realização de um potencial que já existe.

COMO FACILITAR A AUTO-ORGANIZAÇÃO: PRINCÍPIOS DE PLANEJAMENTO HOLOGRÁFICO

Garanta o todo em cada parte.

Crie conexão e redundância.

Crie simultaneamente especialização e generalização.

Crie a capacidade de auto-organização.

Isto é o que tem que ser feito para criar uma organização do tipo holográfico.

A tarefa agora é a de examinar os meios. Muito pode ser aprendido a partir da forma pela qual o cérebro está organizado e muito pode ser aprendido com os princípios cibernéticos. É útil pensar em termos de quatro princípios de interação identificados na Figura 4.3. O princípio das *funções redundantes* mostra um meio de se construírem os todos em cada parte, criando redundância e condutividade, bem como simultaneamente especialização e generalização. O princípio da *variedade de requisito* ajuda a promover orientações práticas para o planejamento das relações parte-todo, mostrando exatamente quanto do todo precisa estar presente em determinada parte. Finalmente, os princípios do *aprender a aprender* e da *mínima especialização crítica* mostram como se podem desenvolver capacidades de auto-organização.

Qualquer sistema com uma habilidade de auto-organização deve ter um elemento de redundância: uma forma de exceder a capacidade que, apropriadamente planejada e usada, cria espaço de manobra. Sem tal redundância, um sistema não tem capacidade real de refletir e questionar sobre como está operando e, portanto, de mudar sua maneira de funcionamento para formas construtivas. Em outras palavras, não tem capacidade de trabalhar inteligentemente no sentido de ser capaz de ajustar a ação para levar em conta mudanças na natureza das relações dentro das quais a ação está colocada.

A concepção holográfica repousa sobre a implementação de quatro princípios integrados:

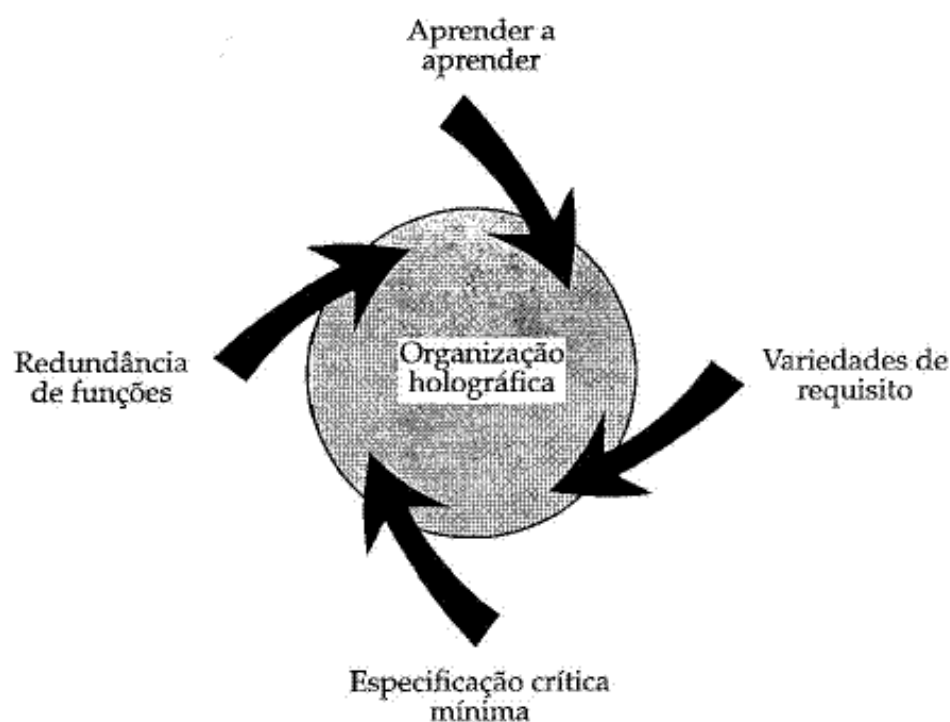


Figura 4.3 Princípios do planejamento holográfico.

O teórico de sistemas australiano Fred Emery sugeriu que existem dois métodos para introduzir a redundância em um sistema. O primeiro envolve a *redundância das partes*, no qual cada uma das partes é precisamente concebida para desempenhar-se a partir de uma função específica, sendo adicionadas partes especiais ao sistema com o objetivo de controlar, apoiar ou substituir partes que estejam operando a qualquer momento em que falhem. O princípio de planejamento é mecanicista e o resultado é tipicamente uma estrutura hierárquica em que uma parte é responsável por controlar a outra.

Caso se olhe à volta do mundo organizacional, é fácil ver a evidência desse tipo de redundância: o supervisor que gasta o seu tempo assegurando-se de que os outros estão trabalhando; a equipe de manutenção que "fica por perto" esperando que os problemas surjam; o empregado que espera o tempo passar porque não tem trabalho; o empregado X que passa uma solicitação para o seu colega Y "porque isso é trabalho dele, não meu"; o controlador de qualidade que procura por defeitos que, sob um sistema diferente, poderia muito mais ser retificado por aqueles que os produziram. Sob esse princípio de planejamento, a capacidade para redesenhar e mudar o sistema permanece com as partes designadas para essa função; por exemplo, engenheiros de produção, grupos de

planejamento e analistas de sistemas. Tais sistemas são organizados e podem ser reorganizados, mas eles têm pouca capacidade para se auto-regularem.

O segundo método de planejamento incorpora uma *redundância de funções*. Em lugar de partes isoladas que estão sendo adicionadas ao sistema, funções extras são adicionadas a cada uma das partes em operação, de tal forma que cada parte seja capaz de se engajar em um conjunto de funções em lugar de somente desempenhar uma atividade única especializada. Um exemplo desse princípio de planejamento é encontrado em organizações que admitem grupos de trabalho autônomos, nos quais os membros adquirem múltiplas habilidades de tal forma que são capazes de desempenhar um o trabalho dos outros e substituírem uns aos outros à medida que surge a necessidade. Em qualquer momento, cada membro possui habilidades que são redundantes no sentido de que eles não estão sendo usados para o trabalho imediato. Todavia, esse planejamento organizacional possui flexibilidade e capacidade de reorganização dentro de cada uma e de todas as partes do sistema.

Sistemas baseados em funções redundantes são holográficos no sentido de que aquelas capacidades relevantes para o funcionamento do todo estão presentes nas partes. Isso cria um relacionamento completamente novo entre a parte e o todo. Num planejamento baseado em partes redundantes, por exemplo, uma linha de montagem em que os trabalhadores de produção, supervisores, especialistas em eficiência e controladores de qualidade têm papéis fixos a serem desempenhados, o todo é a soma das partes pré-planejadas. No planejamento holográfico, por outro lado, as partes refletem a natureza do todo, uma vez que assumem a sua configuração específica a qualquer tempo com relação às contingências e problemas que apareçam na situação total. Quando um problema aparece numa linha de montagem, é tipicamente visto como sendo "um problema de alguém mais", uma vez que aqueles que operam a linha no geral não sabem, não se importam ou não têm autoridade para lidar com os problemas que aparecem. Uma ação para remediar tem que ser iniciada e controlada em algum outro lugar. Um grau de passividade e negligência é assim instalado dentro do sistema. Isso contrasta com os sistemas baseados em funções redundantes, em que a natureza do trabalho de alguém é estabelecida pelo padrão de mudança das solicitações com as quais se está lidando. É desnecessário dizer que os dois princípios de planejamento criam relacionamentos qualitativamente diferentes entre as pessoas e os seus trabalhos. Sob um sistema de partes redundantes, o envolvimento é parcial e instrumental, e sob o princípio de funções redundantes é mais holístico e envolvente.

Ao se implementar esse tipo de planejamento organizacional, inevitavelmente chega-se à pergunta a respeito de quanta redundância deveria ser incluída em cada uma das partes. Enquanto o princípio holográfico sugere que se deveria tentar integrar todas as partes ao todo, em muitos sistemas humanos isso é um

ideal impossível. Por exemplo, em muitas organizações modernas a gama de conhecimento e habilidades requeridas é tão grande que é impossível para todos se tornarem especialistas em tudo. Então, o que fazer?

É aqui que a idéia da *variedade de requisito* se torna importante. Esse é o princípio originalmente formulado pelo especialista em cibernética inglês W. Ross Ashby ao sugerir que a diversidade interna de qualquer sistema auto-regulador deva atender à variedade e complexidade do seu ambiente caso se deva lidar com os desafios propostos pelo ambiente (veja Figura 3.4). Ou para colocar o assunto de maneira levemente diferente, cada sistema de controle deve ser tão variado e complexo quanto o ambiente que está sendo controlado. No contexto do planejamento holográfico, isso significa que todos os elementos de uma organização deveriam corporificar dimensões críticas do ambiente com o qual têm que lidar de tal forma que possam auto-organizar-se para lidar com as solicitações que estejam prontos para enfrentar.

O princípio da variedade de requisito, dessa forma, dá claras diretrizes de como o princípio das funções redundantes deveria ser aplicado. Sugere que a redundância (variedade) deva sempre ser integrada a um sistema em que seja *diretamente* necessária, em lugar de ficar a distância. Isso significa que muita atenção deve ser prestada às relações fronteiriças entre as unidades organizacionais e os seus ambientes, para assegurar que o requisito da variedade sempre caia dentro da unidade em questão. Qual é a natureza do ambiente que está sendo enfrentado? Podem todas as habilidades para se lidar com esse ambiente ser encontradas em cada indivíduo? Em caso positivo, então, procurar contar com pessoas multifuncionais como no modelo dos grupos autônomos discutido anteriormente. Caso contrário, então, procurar contar com grupos multifuncionais que possuem coletivamente as habilidades e capacidades requeridas e em que cada membro individualmente seja tão generalista quanto possível, criando um padrão de capacidades sobrepostas e bases de conhecimento no grupo como um todo. É aqui que se encontram meios de lidar com o problema de que nem todo mundo pode ter habilidade para tudo. A organização pode ser desenvolvida de maneira celular em torno de grupos auto-organizados multidisciplinares que têm as habilidade e capacidades requeridas para lidar com o ambiente de maneira holística e integrada.

O princípio do requisito da variedade tem importantes implicações para o planejamento de quase todos os aspectos da organização. Enquanto estamos falando de criação de um grupo corporativo de planejamento, um departamento de pesquisa ou um grupo de trabalho em uma fábrica, isso fala a favor de um envolvimento proativo do ambiente em toda a sua diversidade. Com frequência, os administradores, na verdade, fazem o inverso, reduzindo a variedade para chegarem a maior consenso interno. Por exemplo, grupos de planejamento corporativo são montados em torno de pessoas que pensam dentro das mesmas

linhas mais do que em torno de um conjunto diverso de acionistas que podem realmente representar a complexidade dos problemas dentro dos quais o grupo tem que lidar em última análise.

O princípio das funções redundantes e o requisito da variedade criam sistemas que têm capacidade de auto-organização. Para que essa capacidade se concretize e assuma direção coerente, todavia, dois princípios maiores organizacionais também devem ser mantidos em mente: o princípio da *mínima especificação crítica* e do *aprender a aprender*.

O primeiro desses princípios contradiz o princípio burocrático no qual os arranjos organizacionais devem ser definidos tão claramente e tão precisamente quanto possível. Para tentar organizar dessa forma, elimina-se a capacidade de auto-organização. O princípio da mínima especificação crítica sugere que administradores e planejadores organizacionais devam principalmente adotar um papel de facilitar ou orquestrar, criando "condições favoráveis" que permitam a um sistema encontrar a sua própria forma. Ele tem, então, estreitos laços com a idéia de "ação dirigida a questionamentos", anteriormente discutida. Uma das vantagens do princípio da função redundante é que ela cria uma grande quantidade de flexibilidade interna. Quanto mais se tenta especificar ou pré-planejar aquilo que deve ocorrer, mais se desgasta essa flexibilidade. O princípio da mínima especificação crítica tenta preservar a flexibilidade, sugerindo que, em geral, seria necessário especificar nada mais do que o absolutamente necessário para que atividade particular ocorra.

Por exemplo, para conduzir uma reunião, pode ser necessário ter alguém para presidi-la e tomar notas, mas não é necessário institucionalizar o processo e ter um presidente e uma secretária. Os papéis podem ter possibilidade de mudar e evoluir de acordo com as circunstâncias. Numa equipe ou em um projeto, os modelos de hierarquia rígida e liderança podem ser substituídos por um padrão de hierarquia múltipla, em que o elemento dominante a qualquer momento dependa da situação total. Pessoas diferentes podem tomar a iniciativa em diferentes ocasiões de acordo com a contribuição que sejam capazes de fazer. Em lugar de tornar os papéis claros e distintos, é possível, de maneira deliberada, manter certa ambigüidade e sobreposição de tal forma que só possam ser clarificados através da prática e investigação. A idéia básica é criar uma situação na qual a investigação, em lugar do planejamento prévio, ofereça a principal força orientadora. Isso ajuda a manter a organização flexível e diversificada, ao mesmo tempo em que é capaz de desenvolver estruturas apropriadas para lidar com os problemas que surjam.

O princípio da mínima especificação crítica, assim, ajuda a preservar a capacidade de auto-organização que princípios burocráticos usualmente desgastam. O perigo de tal flexibilidade, todavia, é que ela tem o potencial de se tornar

caótica. É por isso que o princípio de *aprender a aprender* deve ser desenvolvido como um quarto elemento do planejamento holográfico.

Retomando a discussão anterior, a capacidade do sistema de auto-regulação coerente e controle depende da sua habilidade de engajar-se em processos de aprendizagem em um único e duplo circuito. Isto permite ao sistema guiar-se com referência a um conjunto de valores coerentes ou normas, enquanto questiona se essas normas oferecem bases apropriadas para orientar o comportamento. Para o sistema holográfico adquirir integração e coerência, bem como para evoluir em resposta às solicitações de mudança, essas capacidades de aprendizagem devem ser ativamente encorajadas. Num trabalho de grupo autônomo, por exemplo, os membros devem tanto valorizar as atividades nas quais se acham engajados, os produtos que produzem, como permanecer abertos a tipos de aprendizagem que permitam a eles questionar, desafiar e mudar o planejamento dessas atividades e produtos. Posto isto, existem tão poucas regras predeterminadas para orientar o comportamento que a direção e a coerência devem vir dos membros do grupo em si mesmos, à medida que colocam e respeitam os valores compartilhados e as normas que evoluem com as circunstâncias em mudança.

Uma das mais importantes funções daqueles responsáveis pelo planejamento e administração do tipo de "condições favoráveis" anteriormente referidas é a que diz respeito à ajuda para a criação de um contexto que promova esse tipo de identidade compartilhada e orientação para a aprendizagem.

Herbert Simon sugeriu que a hierarquia é a forma adaptativa para que uma inteligência finita se adapte em face da complexidade. Ilustra esse princípio com uma história de dois relojoeiros. Ambos faziam bons relógios, mas um deles era de longe mais bem-sucedido porque, em lugar de juntar peça por peça do relógio como se estivesse construindo um mosaico, ele construía seus relógios formando subconjuntos de aproximadamente dez partes cada um, que podem ser juntadas com outros subconjuntos para criar subsistemas de mais alta ordem. Elas podem então ser juntadas para formar o relógio completo. Em outras palavras, o relojoeiro bem-sucedido descobriu o princípio da hierarquia. Organizando-se dessa forma, o relojoeiro pode exercer maior controle sobre o processo de montagem e tolerar freqüentes interrupções e retrocessos. Ele pode, assim, atingir um nível de muito maior ritmo de produtividade do que o seu adversário que, quando interrompido, tinha que começar tudo de novo. Pode ser matematicamente comprovado que, se o relógio compreende milhares de partes, e o processo de montagem é interrompido a uma média de uma em cada centena de operações de montagem, o método do mosaico levará 400 vezes mais tempo do que a abordagem sistêmica para montar um simples relógio. Simon usa a parábola para ilustrar a importância da hierarquia em sistemas complexos e argumenta que os sistemas evoluirão muito mais rapidamente caso existam formas intermediárias estáveis. O especialista em cibernética W. Ross Ashby semelhantemente apontou

que nenhum sistema de adaptação complexa pode ser bem-sucedido em atingir um estado estável durante um período razoável de tempo a menos que o processo possa ocorrer de subsistema para subsistema, sendo cada subsistema relativamente independente dos outros.

O mesmo é verdade para os sistemas que se auto-organizam. Se a organização deles é completamente casual, eles levarão uma quantidade quase infinita de tempo para completar qualquer tarefa complexa. Se, todavia, usarem a autonomia que têm para aprender como encontrar os modelos apropriados de condutividade, podem desenvolver espantosa habilidade para encontrar novas e progressivas soluções para problemas complexos. Tais sistemas tipicamente encontram e adotam um modelo hierárquico de maneira que conjuntos de subsistemas se ligam a sistemas de ordem superior, mas se trata de um modelo que surge por si mesmo, não de um modelo imposto.

Os princípios da organização holográfica tentam criar as condições através das quais tais modelos de ordem podem emergir.

A ORGANIZAÇÃO HOLOGRÁFICA NA PRÁTICA

É a organização holográfica apenas um sonho impraticável? Claramente não. Já foi feita uma alusão das características holográficas encontradas em muitos grupos autônomos de trabalho. E algumas organizações altamente inovadoras têm começado a estender esse princípio para reestruturar as principais partes dos setores das suas operações.

Considere, por exemplo, uma empresa de computadores muito conhecida que reorganizou muitas das suas fábricas seguindo linhas que refletem os princípios do planejamento holográfico. Por exemplo, em uma fábrica que empregava quase 200 pessoas, a organização foi dividida em grupos de 14 a 18 empregados. Esses grupos operacionais tinham completa responsabilidade pela produção, desde a chegada do suprimento na fábrica até a expedição dos produtos acabados. Cada empregado tinha conhecimento de 20 ou mais atividades operacionais necessárias para produzir o produto todo. Os grupos encontravam-se diariamente para tomar decisões sobre a produção, para dividir o trabalho e para dar assistência a assuntos especiais, tais como melhoramento no planejamento do trabalho, problemas de suprimento ou expedição ou a contratação de novos membros. Integrantes da equipe eram responsáveis pelo estabelecimento do próprio horário de trabalho e cronogramas de execução, assim como pelo próprio controle de validade. Até mesmo aplicavam testes para certificados de habilitação dos seus colegas. Os membros do grupo tinham um líder ou gerente que atuava como um recurso, orientador, facilitador e que tinha uma preocupação especial para com a identidade do grupo.

Além dos grupos operacionais, existem também os grupos administrativos e técnicos que oferecem sistemas de apoio, serviços e materiais. Os *assessores* técnicos também têm importante função ao ajudar os grupos operacionais a integrarem novos produtos, processos e equipamentos dentro das operações diárias, de tal forma que a fábrica pode permanecer à frente dos desenvolvimentos tecnológicos.

Todo o conjunto de costumes das operações da fábrica é caracterizado pela integração holográfica. O planejamento do trabalho foi estimulado pelo desejo de criar o relacionamento holístico entre as pessoas e os seus trabalhos de tal forma que os empregados adquiram o senso de identidade com a firma e os seus produtos. Cada um e todos os trabalhadores sabem quase tudo sobre os produtos e processos que dizem respeito à fábrica e torna-se envolvido com o processo produtivo no sentido mais completo. Os empregados estão ligados pelo empenho comum por meio de intenso treinamento e programas de orientação que os ajudam a desenvolver valores comuns e um sentido compartilhado de objetivo, sendo recompensados por suas realizações em termos de níveis de habilidades. Os resultados têm sido espetacularmente bem-sucedidos, aumentando a produtividade, qualidade, inovação e a vida de trabalho em quase todos os aspectos.

Exemplos de movimentos peça por peça através da organização holográfica são encontrados em numerosas outras empresas também. Em muitas das empresas altamente inovadoras estudadas por Thomas Peters e Robert Waterman na sua "busca da excelência", o rigoroso pré-planejamento e o controle cerrado do trabalho dá lugar a um processo de aprendizagem através da ação mais experimental que tem muito em comum com a auto-administração holográfica (veja Quadro 3.3). A ênfase que Peters e Waterman colocam sobre a habilidade dessas organizações de desenvolverem um sentido comum de identidade, missão e "cultura corporativa" também tem ressonância com o modelo holográfico. É construindo esse sentido compartilhado da corporação como um todo dentro de cada um de todos os empregados que a organização holográfica atinge a coerência. Embora não comumente discutido dessa forma, o papel da cultura corporativa é importante nas organizações modernas por causa do seu potencial holográfico.

Fortes tendências holográficas estão também sendo criadas nas organizações modernas através da introdução das tecnologias de microprocessamento que difundem a informação, comunicações e controle. O microprocessamento cria a capacidade de as redes de informação trocarem e interbloquearem controles que tornam muitos aspectos da hierarquia desnecessários. Sob a sua influência muitas áreas de gerência média estão, assim, tornando-se redundantes e sendo substituídas por sistemas de trabalho mais integrados como aqueles da empresa de computação anteriormente discutidos.

Todavia, apesar da emergência dessas características holográficas e os seus potenciais, seria um exagero sugerir que a imagem holográfica corretamente descreve com precisão muitas organizações do presente.

Forças e limitações da metáfora do cérebro

Muito daquilo que foi discutido neste capítulo acha-se voltado para o futuro. Começou-se de maneira suficientemente cuidadosa examinando as organizações como sistemas de processamento de informações que refletem a racionalidade circunscrita dos seus membros; entretanto, a continuidade do capítulo tornou-o crescentemente envolvido com a idéia de que é possível planejar tais organizações de tal forma que possam aprender a auto-organizar-se como um cérebro em completo funcionamento.

As principais forças das idéias exploradas são suas contribuições à compreensão da aprendizagem organizacional e às suas capacidades de auto-organização. Na discussão da metáfora orgânica, muito foi dito a respeito da importância de criar organizações que sejam capazes de inovar, evoluindo, e assim alcançar os desafios e solicitações de ambientes em mudança. As idéias apresentadas neste capítulo oferecem diretrizes concretas de como isso pode ser alcançado.

Em particular, sugere-se que organizações inovadoras devam ser planejadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação e autocrítica. A organização verdadeiramente inovadora necessitará de uma tradição e espírito holográficos em que as atitudes inovadoras e habilidades desejadas do todo estejam contidas nas partes. O desafio de planejar organizações que possam inovar é assim realmente um desafio de planejar organizações que possam auto-organizar-se. Pois, a não ser que uma organização seja capaz de mudar-se para acomodar as idéias e valores que produz, ficará suscetível a eventualmente bloquear as suas próprias inovações.

Outra grande força das idéias consideradas neste capítulo baseia-se na sua contribuição para a compreensão de como a administração estratégica pode ser planejada para facilitar o aprender a aprender. Os modelos tradicionais de planejamento estratégico tendem a enfatizar a colocação de objetivos e alvos para ajudar uma organização a responder às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente. Como foi discutido, isso tende a inibir o tipo de pesquisa que desafia aspectos básicos operacionais. Em contraste, as idéias exploradas neste capítulo sugerem o uso dos princípios da cibernética para criar graus de liberdade dentro dos quais a organização pode evoluir, formulando a missão organizacional em termos de aspectos "nocivos" a serem evitados mais do que em termos de alvos a serem alcançados.

Mas isto não seria brincar com as palavras? Será que tentar sobreviver não é o mesmo que evitar ameaças à sobrevivência? Será que a busca de objetivos desejados ou metas não significa o mesmo que evitar elementos nocivos? Não se estaria falando de dois lados da mesma moeda?

A cibernética sugere que não. O processo de perseguir um objetivo específico, bem como o processo de identificar e evitar aspectos nocivos são modos qualitativamente distintos de ação que impactam a organização e o ambiente de maneiras muito diferentes. Quando se persegue um objetivo específico, a ação é orientada no sentido de um ponto de referência fixo e nesse processo estreita-se a compreensão e o interesse que se tem no ambiente para atender a essas preocupações específicas. Como resultado, os relacionamentos com o ambiente são usualmente vistos e manipulados de maneira instrumental. Muito da turbulência dos ambientes modernos é realmente criado por esse tipo de ação estratégica, à medida que as organizações se acotovelam por uma posição e tentam criar condições que as ajudarão atingir os seus alvos. Nesse processo, linhas de ação independentes e quase sempre conflitantes se combinam para tornar a conquista dos objetivos desejados crescentemente difícil. E, mesmo quando as organizações têm sucesso, outro objetivo logo se torna apropriado e a luta começa novamente. Embora tipicamente se assuma que uma estratégia orientada para objetivos seja uma necessidade na vida organizacional, isto na verdade é uma necessidade socialmente construída, característica da mentalidade mecanicista.

Em contraste, a estratégia baseada no fato de se evitarem os elementos nocivos envolve a escolha de limites e restrições em lugar da escolha de fins que criam graus de liberdade que permitem que uma direção significativa emergja. Esse princípio cibernético é subjacente a muitos aspectos da vida social. Não é por coincidência que a maioria dos nossos grandes códigos de comportamentos são enquadrados em termos de proibições. Quando se examinam os Dez Mandamentos ou os sistemas legais contemporâneos, encontram-se princípios para se evitarem os elementos nocivos, definindo um espaço de comportamentos aceitáveis dentro do qual os indivíduos podem auto-organizar-se. Conforme novos elementos nocivos são identificados ou os antigos considerados menos ameaçadores, eles são tipicamente acrescentados ou removidos da lista, modificando, assim, o espaço de ação de maneira evolutiva. A cibernética sugere que esse princípio básico poderia ser aplicado de maneira útil para ajudar as organizações a aprenderem e evoluírem, bem como ajudar a reduzir a turbulência ambiental com a qual têm que lidar.

Embora o conceito de evitar elementos nocivos não pareça ser intuitivo, ele é, na realidade, altamente consistente com alguns aspectos da prática gerencial corrente. Administradores freqüentemente guiam as suas ações com uma visão de possíveis conseqüências negativas, tateando o seu contexto em busca de possíveis problemas e perscrutando dentro de limites assim definidos. Todavia, esse tipo de descoberta cibernética está habitualmente implícito em vez de explícito e corre contra aquilo que muitos teóricos em administração os encorajam a fazer: "colocar objetivos e marchar na direção deles". Muitos administradores

assim se encontram negando o seu sentido cibernético em favor da idéia de que idealmente eles deveriam ser mais orientados para objetivos do que habitualmente são. Com o tempo, todavia, como o conhecimento da cibernética aumenta, pode-se muito bem descobrir que os teóricos da administração têm muito que aprender com isso. A visão dos japoneses sobre administração e objetivos (Quadro 4.1), e a tomada de decisão *ringi*, demonstra o poder e a utilidade do enfoque cibernético da administração. As diferenças entre os japoneses e os administradores ocidentais são tanto cibernéticas quanto culturais.

A terceira maior força da perspectiva desenvolvida neste capítulo é que ela oferece meios através dos quais se pode ir além da limitada racionalidade que caracteriza muitas organizações no presente. Enquanto Herbert Simon elaborou a maior parte da ligação entre a circunscrita racionalidade e as limitadas capacidades cognitivas dos seres humanos, há margens para acreditar que o seu cenário seja algo de pessimista. A maior parte das organizações refletem a racionalidade circunscrita porque são burocratizadas e não porque sejam povoadas por pessoas. A burocratização constrói a racionalidade circunscrita dentro da sua estrutura *por planejamento*. O planejamento reflete as limitadas capacidades de um *único indivíduo* exercer o controle sobre atividades e processos decisórios que requerem a contribuição de significativo número de pessoas. O planejamento também reflete um enfoque mecânico e linear dos problemas complexos como em uma árvore decisória. A estrutura hierárquica pensada refletida em uma burocracia e em uma árvore de decisão são idênticas. Ambas oferecem um meio de fragmentar a atenção e ação de tal forma que os problemas complexos podem ser ordenados e controlados de maneira administrável.

Assim sendo, a valiosa reinterpretação de Simon sobre a natureza da organização burocrática a partir da perspectiva de processamento da informação é provavelmente melhor compreendida quando oferece uma racionalização para a burocracia, em lugar de demonstrar limites da natureza da racionalidade organizacional. A holografia e outros planejamentos organizacionais que permanecem livres dos controles burocráticos mostram que as organizações podem lidar com a incerteza e problemas complexos de formas que vão muito além das capacidades de um único indivíduo. Também, a moderna pesquisa sobre o cérebro mostra que existe outro lado da capacidade cognitiva: as capacidades holística, analógica, intuitiva e criativas do hemisfério direito do cérebro. Caso novas concepções organizacionais possam explorar essas possibilidades criativas, oferecerão maiores meios de ampliar e transformar as capacidades organizacionais para a ação racional.

Uma força final da perspectiva desenvolvida neste capítulo é que ele oferece meios valiosos de pensar sobre como desenvolvimentos na computação e outras tecnologias em microprocessamento podem ser usados para facilitar novos estilos de organização. Em muitas organizações, as complexas implicações dessa tecnologia nem sempre são descobertas, porque novos sistemas de processamento de informações estão sempre sendo usados para reforçar os princípios burocráticos. Assim, freqüentemente encontram-se as facilidades da computação

aumentando a centralização, a hierarquia e o controle de cima para baixo. A tecnologia é, com efeito, um reforço da aprendizagem em circuito único, traço característico da burocracia. Isso pode conferir certas vantagens aos que estão no controle das organizações burocráticas e produzem eficiência em termos de qualidade da administração da informação. É também o caso quando microprocessadores e robôs substituem as pessoas, reduzindo o pessoal e melhorando o controle de qualidade que passam a ser decorrentes. Todavia, à medida que se usa a nova tecnologia para implementar velhas maneiras de fazer o trabalho, provavelmente se estará diminuindo o seu potencial. Como Marshall McLuhan observou, "o meio é a mensagem". A burocracia pertence à idade da palavra escrita e da Revolução Industrial. O microprocessamento pertence à idade da comunicação eletrônica, e pode-se esperar que essa nova tecnologia seja acompanhada por maneiras de organizar talhadas à sua própria imagem. Os princípios da cibernética, aprendizagem organizacional e auto-organização holográfica oferecem orientações de valor no que diz respeito à direção que essa mudança deva tomar.

Contra todos esses pontos fortes da metáfora do cérebro, é necessário identificar duas grandes fraquezas. Primeiro, existe um perigo de não se levar em conta importantes conflitos entre os requisitos da aprendizagem e auto-organização, por um lado, e das realidades de poder e controle, por outro. Qualquer movimento para fora da burocracia na orientação da auto-organização tem maiores implicações para a distribuição de poder e controle dentro de uma organização, uma vez que o aumento na autonomia devotada à auto-organização mina a habilidade daqueles com maior poder de manter firme controle sobre as atividades rotineiras e os desenvolvimentos. Além disso, o processo de aprendizagem requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho às maneiras tradicionais de administração. Os princípios do requisito da variedade e da mínima especificação crítica correm contra à inclinação dos gerentes que enfatizam o mistério, a exclusão e a necessidade de manter rédeas curtas sobre as operações. Tais atitudes e práticas significam a presença de importantes forças contraprodutivas que podem impedir muitas formas de aprendizagem organizacional e de auto-organização de se tornarem realidade.

Uma segunda fraqueza, evidente naquilo que foi dito anteriormente, é o fato de que, desde que qualquer movimento no sentido da auto-organização deva ser acompanhado por importantes mudanças de atitudes e valores, as realidades do poder podem ser reforçadas pela inércia que vem das suposições e crenças existentes. Aprendizagem e auto-organização geralmente pedem reenquadramento de atitudes, enfatizando a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da abertura sobre o fechamento, da prática democrática sobre a crença autoritária. Para muitas organizações isso pode solicitar uma "mudança de personalidade" que só pode ser alcançada durante considerável período de tempo.

5 A Criação da Realidade Social

As Organizações vistas como Culturas

Desde que o Japão surgiu como líder do poder industrial, os teóricos, bem como os administradores, têm estado crescentemente conscientes do relacionamento entre cultura e administração. Durante os anos 60, a confiança e o impacto da administração e da indústria americana pareciam inabaláveis. Gradualmente, mas de forma crescente, através dos anos 70, o desempenho dos carros, da eletrônica e de outros produtos industriais japoneses começou a mudar tudo isso. O Japão passou a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço. Virtualmente sem recursos naturais, sem energia e mais de 110 milhões de pessoas aglomeradas em quatro pequenas ilhas montanhosas, o Japão teve sucesso em chegar ao mais alto ritmo de crescimento, ao mais baixo nível de desemprego e, pelo menos em algumas das maiores e mais bem-sucedidas organizações, a uma remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Saindo das cinzas da Segunda Guerra Mundial, o país construiu um império que não perde para nenhum outro.

Embora diferentes teóricos tenham discutido as razões desta transformação, a maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste misterioso país oriental tiveram papel central. A mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise de petróleo da OPEP em 1973, bem como a crescente internacionalização de grandes corporações, também aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre a cultura e a vida organizacional.

Cultura e organização

Mas que fenômeno é esse chamado cultura? A palavra derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidia-

nos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades "primitivas" ao transmitir a idéia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social. Nos dias de hoje, todavia, o conceito de Cultura não carrega necessariamente esta antiga postura de avaliação, sendo usada mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Quando se fala sobre sociedade, enquanto cultura, está sendo usada a velha metáfora da agricultura para chamar a atenção sobre aspectos muito específicos do desenvolvimento social. Isso é uma metáfora que tem considerável relevância para o entendimento das organizações.

Neste capítulo, será explorada a idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Em segundo lugar, será focalizada a idéia de que a cultura varia de uma sociedade para outra e examinado como isto ajuda a compreender variações nacionais nas organizações em diferentes países. Em terceiro lugar, serão explorados padrões de cultura corporativa e de subcultura entre e dentro das organizações. Depois disso, será visto em detalhe como padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações são realidades socialmente construídas.

ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO FENÔMENO CULTURAL

O cientista político Robert Presthus sugeriu que vivemos atualmente numa "sociedade organizacional". Seja no Japão, Alemanha, Hong-Kong, Inglaterra, Rússia, Estados Unidos, ou Canadá, grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas de maneira completamente estranha àquela encontrada numa remota tribo nas selvas da América do Sul. Isto pode parecer óbvio, mas muitas características da cultura permanecem no óbvio. Por exemplo, por que tantas pessoas constroem as suas vidas em torno de conceitos distintos de trabalho e lazer, seguem rígidas rotinas de cinco ou seis dias por semana, vivem em um lugar e trabalham em outro, usam uniforme, aceitam a autoridade e gastam tanto tempo em um único lugar, desempenhando um único conjunto de atividades? Para alguém de fora, a vida diária em uma sociedade organizacional é cheia de crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta quando comparada com aquela em sociedades mais tradicionais.

Antropólogos e sociólogos observaram longamente estas diferenças. Por exemplo, em sociedades em que a produção artesanal representa a base da economia e da produtividade, em lugar das organizações formais, descobriu-se que o trabalho tinha um sentido completamente diferente e freqüentemente

ocupava muito menos tempo da pessoa. As distinções delineadas entre os meios e os fins, entre as atividades ocupacionais, econômicas em geral e sociais das organizações tendem a ser muito mais obscuras e sistemas de atitudes e crenças muito mais coesos. O sociólogo francês Emile Durkheim mostrou que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. A divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de integração, ou, como pode ser mais precisamente descrito, um problema de "administração da cultura". Precisam ser encontradas formas de reunificar a sociedade novamente. Governo, religião, meios de comunicação, bem como outras instituições e indivíduos preocupados em formar opinião e crença, desempenham importantes papéis neste processo.

Em certo sentido, pode-se, então, dizer que as pessoas que trabalham nas fábricas e escritórios em Detroit, São Petersburgo, Liverpool, Paris, Tóquio e Toronto pertencem todas à mesma cultura industrial. São todas membros de sociedades do tipo organizacional. O trabalho deles e experiência de vida parecem qualitativamente diferentes daqueles indivíduos que vivem em sociedade mais tradicionais, dominadas por sistemas domésticos de produção. No mínimo, trabalhadores de escritórios modernos e de fábrica compartilham de expectativas básicas e habilidades que permitem às organizações operarem de maneira rotineira. Todavia, freqüentemente se vê a rotina da vida organizacional como somente isto, ou seja, rotina; a rotina organizacional baseia-se, na verdade, em numerosas realizações que requerem habilidades. Ser um trabalhador de fábrica ou de escritório demanda um profundo conhecimento e uma prática cultural, enquanto membros de uma sociedade organizacional, aspectos estes tidos como pontos pacíficos.

Por estas razões alguns cientistas sociais acreditam que seja sempre mais útil falar sobre cultura da *sociedade* industrial, em lugar de sociedades industriais, uma vez que detalhadas diferenças entre países no geral mascaram traços comuns mais importantes. Muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. As semelhanças e diferenças associadas ao fato de alguém ser um operário de fábrica, um operário da manutenção, um oficial do governo, um banqueiro, um atendente de loja ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas que se associam à identidade nacional. Importantes dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural.

ORGANIZAÇÃO E CONTEXTO CULTURAL

Entretanto, apesar de todas as sociedades modernas terem muito em comum, seria um erro descartar as diferenças transculturais como sendo de pouco significado. O curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. O recente sucesso do Japão, o declínio industrial britânico, a fama da empresa americana e as características distintas de muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contextos culturais nos quais evoluíram.

Por exemplo, caso se examine o conceito japonês de trabalho, bem como as relações entre os empregados e as suas organizações, descobre-se que são muito diferentes daquilo que prevalece no Ocidente. As organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados. O espírito colaborativo de uma aldeia ou comunidade influencia na experiência de trabalho, existindo grande ênfase na interdependência, nas preocupações compartilhadas e na ajuda mútua. Os empregados quase sempre estabelecem compromissos por toda a vida com as suas organizações, que eles vêem como uma extensão da sua família. As relações de autoridade são, freqüentemente, do tipo paternalista, altamente tradicionais e respeitadoras da opinião alheia. Fortes ligações existem entre o bem-estar do indivíduo, a empresa e a nação. Por exemplo, na Matsushita, uma das maiores e mais bem-sucedidas corporações japonesas, esses princípios permeiam a filosofia da Companhia (Quadro 5.1).

Murray Sayle, especialista australiano em Japão, ofereceu uma intrigante teoria dos fatores históricos que contam para essa sociedade. Acredita que as organizações combinam valores culturais dos campos de arroz com o espírito servil do samurai. Enquanto o primeiro é crucial para entender a solidariedade na fábrica, o último explica muitas características da administração, bem como o padrão de relações interorganizacionais que teve papel tão crucial no sucesso econômico do Japão.

As plantações de arroz no Japão têm sido sempre uma atividade precária devido à escassez da terra e ao período curto da estação de cultivo. Em retrospecto, o processo de construção de uma civilização apoiada neste tipo de atividade parece ser um protótipo da habilidade japonesa de assumir projetos que parecem impossíveis. Além de tudo o mais, a cultura tradicional de arroz é uma operação cooperativa. Como Sayle observou, não existe algo como o cultivador de arroz solitário, independente e pioneiro. O processo de cultivo requer intenso trabalho em grupo, com curtos picos de plantio, crescimento e colheita. Espera-se que todos usem o máximo da sua habilidade para assegurar que o resultado da colheita coletiva seja a melhor possível. Caso uma só família falhe em manter as suas valetas de irrigação em bom estado, o grupo inteiro sofre. Quando a colheita

fracassa, como freqüentemente acontece por causa das condições desastrosas do tempo, o grupo todo é punido. Não existem ganhadores nem perdedores individuais. Sob tais circunstâncias, conformidade e tradição são encorajadas em relação ao oportunismo e individualidade. Respeito e dependência de um para com o outro são centrais ao tipo de vida. É este tipo de cultura de arroz que agora é visto na fábrica japonesa.

Quadro 5.1 *A filosofia da Matsushita Electric Company.*

Princípios básicos para a empresa

Reconhecer as nossas responsabilidades enquanto industriais, encorajar o progresso, promover o bem-estar da sociedade em geral e nos consagrar ao maior desenvolvimento da cultura mundial.

Credor do pessoal

O progresso e o desenvolvimento não podem ser conseguidos senão através de esforços combinados e a cooperação de todos os membros da nossa empresa. Cada um de nós, conseqüentemente, deve consagrar-se à melhoria constante da empresa, lembrando-se sempre desse princípio.

Os sete valores espirituais

1. A serviço da nação através da empresa.
2. Honestidade.
3. Harmonia e cooperação.
4. Luta pela melhoria.
5. Cortesia e humildade.
6. Adaptação e assimilação.
7. Gratidão.

A adoção desses valores permite uma construção espiritual de grande solidez. Eles fomentam expectativas consistentes entre os empregados enquanto uma força de trabalho que se estende por diversos continentes. Permitem a uma empresa complexa e descentralizada firmar a imagem de uma continuidade que a mantém mesmo quando exista uma ruptura mais concreta em termos de trabalho em si.

"Isto pode parecer ingênuo aos ocidentais" diz um executivo, "mas cada manhã às oito horas, ao longo de todo o Japão, existem 87.000 pessoas recitando este código de valores e cantando juntos. É como se todos juntos formassem uma comunidade.

Fonte: Pascale e Athos (1981: 75-76, 73). Reimpressão autorizada.

Os fazendeiros de arroz sempre têm estado desejosos de compartilhar sua colheita com aqueles capazes de tomar conta dela. É o caso do samurai, o "homem de serviço" que depende dos fazendeiros para garantir o seu arroz e sua subsistência. Os samurais tiveram um importante papel na história japonesa militar e

burocrática, estando agora lado a lado com os “clãs” administrativos ou elites que dirigem a sociedade japonesa atual. Proteção do empregado, servir um ao outro, bem como aceitação do próprio lugar e da dependência do sistema como um todo, são características dominantes. Essa orientação de serviço estende-se às relações entre as organizações e a sociedade mais ampla, como aquilo que está refletido na filosofia Matsushita. É também crucial nas relações próximas e de colaboração entre o sistema bancário e a indústria japonesa. Em contraste com o Ocidente, em que os bancos tendem a agir como juízes independentes e controladores dos investimentos corporativos, no Japão assumem a responsabilidade de oferecer ajuda quando e onde for necessário.

Se for acrescentado a isso uma surpreendente capacidade de emprestar e adaptar idéias de outros lugares, primeiro da China e agora do Ocidente, as culturas do campo de arroz e o espírito samurai mesclaram-se para criar uma forma de organização social hierarquizada, embora harmônica, dentro do moderno contexto industrial. Os níveis administrativos são elitistas e altamente meritocráticos, como tem acontecido há séculos. Os trabalhadores prontamente contribuem para os objetivos materiais dos seus proprietários industriais e aceitam a autoridade deles, pois sempre tem havido um relacionamento tradicional entre o trabalhador e o samurai. Não surpreende, portanto, que tantas pessoas estejam dispostas a cantar o hino da companhia e comprometer-se pelo resto da vida com uma corporação familiar.

O sistema de organização é feudal, em lugar de moderno e de voltar-se para fora da cultura, parecendo claramente opressivo, particularmente pelo fato de a mobilidade entre as classes ser altamente restrita, tendo sido determinada para cada indivíduo, desde a sua tenra idade. Todavia, é importante reconhecer que o tipo de submissão e de respeito à autoridade encontrados no Japão não são necessariamente sentidos como rebaixamento. A hierarquia na corporação japonesa é muito mais um sistema de serviço mútuo do que um sistema de controle de cima para baixo. Como observou Robert Dore, um comentarista muito conhecido da sociedade japonesa, parece haver relações diferentes entre a subordinação e o auto-respeito, no Japão. Em muitos países ocidentais, a cultura individualista leva a procurar e ganhar auto-respeito competindo com os outros ou contra um “sistema” mais amplo, enfatizando assim nossa individualidade e segregação. No Japão, por outro lado, as condições culturais permitem aos trabalhadores atingir o auto-respeito através de *servir dentro* do sistema, mesmo que possa haver muitos aspectos dentro do sistema que acham aversivos. Com relação a isso, o espírito do samurai impregna toda a cultura.

Em muitas das considerações a respeito da organização japonesa, alguns dos aspectos mais desagradáveis da experiência de trabalho têm sido mais ou menos ignorados. Histórias que retratam o retumbante sucesso falam a respeito da maneira pela qual o japonês chega cedo ao trabalho, ficando até tarde para encontrar formas de melhorar a eficiência, através de atividades com participação voluntária dos “círculos de qualidade”, ou como os trabalhadores da Honda

consertam os limpadores de pára-brisas em todos os carros Honda pelos quais passam no caminho de volta para casa. Muito menos atenção é dada ao descontentamento com o qual muitos trabalhadores aceitam o fardó da vida na fábrica. Com relação a isto, a primeira consideração de trabalhar em uma fábrica da Toyota feita pelo jornalista japonês Satoshi Kamata ajuda a oferecer uma visão mais equilibrada. Dessa forma, talvez não representativo da indústria japonesa como um todo, fica evidente a implacável busca de sucesso pela Toyota no começo dos anos 70 e que foi acompanhada por muita privação pessoal por parte de grande número de trabalhadores, particularmente por aqueles que moravam centenas de quilômetros longe de suas famílias em campos rigidamente policiados pelos guardas da companhia. Da mesma forma que lugar de trabalho foi caracterizado pelo genuíno espírito de cooperação encontrado no campo de arroz, foi também caracterizado por constantes pressões para atingir as metas de trabalho e atender às solicitações dos valores e normas da companhia. O exercício da autoridade na companhia – sob forma de uma transferência arbitrária de um local de trabalho para outro, de uma solicitação de um esforço de trabalho extra, ou uma saída cancelada – era freqüentemente levado a mal, embora aceito com uma queixa e uma piada como uma inevitável característica da vida. O relato de Kamata sugere que a vida no dia-a-dia de uma fábrica japonesa possa ser pelo menos tão árdua como aquela de qualquer fábrica ocidental. A diferença importante é que o japonês parece ter maior capacidade de sorrir e suportá-la.

Muitas discussões sobre a administração japonesa tendem a ignorar as circunstâncias históricas que permitem ao administrador japonês prosperar como ele o faz. Tendem a superestimar a facilidade com a qual as técnicas e políticas possam ser transplantadas de um contexto para outro, porque é o contexto que freqüentemente faz a diferença entre o sucesso e o fracasso. Debates que dizem respeito aos méritos do sistema japonês continuam. Para alguns escritores isto oferece um modelo a ser praticado no mundo todo. Para outros representa o que restou de um sistema feudal que pode estar nas vésperas de profundas transformações, pois uma juventude impaciente, exposta à cultura ocidental mais do que aos valores do samurai e dos campos de arroz, exerce sua influência sobre o trabalho e sobre a sociedade.

O foco sobre o Japão não pretende ser nada mais do que uma ilustração. O ponto é que a cultura, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delineia o caráter da organização. Dessa forma, na Inglaterra, gerações de mudança social e conflitos de classe com freqüência perpetuam separações antagônicas no ambiente de trabalho que nenhuma dose de conciliação e técnica administrativa parecem capazes de vencer. Em contraste com os japoneses, o trabalhador de fábrica britânica no geral se define em oposição a um sistema que percebe ter explorado os seus antepassados, assim como faz com ele agora. As elites gerenciais freqüentemente assumem o direito básico de ditar regras aos trabalhadores a quem vêem "como tendo a obrigação de obedecer" (Quadro 5.2).

Quadro 5.2 *Atitudes antagônicas em situação de trabalho.*

O antagonismo que ocorre freqüentemente nas situações de trabalho britânicas é ilustrado de maneira gentil, mas clara, no seguinte apanhado oferecido pelo escritor de administração Charles Handy:

Quando a tia vem para o jantar

Minha tia por afinidade é uma pessoa admirável, mas pertence a outra época. Seu pai jamais trabalhou, nem seu avô e, bem entendido, ela nunca se viu obrigada de ganhar um só centavo na sua vida. O capital que tinham trabalhava para eles que apenas o administravam. Trabalhar era para trabalhadores. Hoje, segundo ela, todos os governos são contra o capital, todos os trabalhadores são inerentemente ávidos e preguiçosos e a maior parte dos administradores é incompetente. Não admira, portanto, que o mundo seja uma confusão e que ela esteja se tornando cada dia um pouco mais pobre.

Tony é um dos meus colegas de trabalho. Seu pai era carteiro. Começou a vida como desenhista numa grande empresa de engenharia. Cresceu com a noção de que a herança era algo socialmente errado. Nunca conheceu alguém que não tivesse trabalhado para ganhar a vida.

Os dois se encontraram por acaso na minha casa durante uma refeição. Tudo começou gentil e polidamente. Daí ela investigou a respeito daquilo que ele fazia na vida. Ele confessou que recentemente se tinha tornado um membro do sindicato na firma onde trabalhava. Titia jamais havia deparado com um membro do sindicato.

- "Pelo amor de Deus, como você pode fazer isso?", disse ela.

- "Parece-me muito razoável defender meus direitos", retruca Tony.

- "Que direitos? Que tolice é essa? Se as pessoas se sentem bem gastando mais tempo com o seu trabalho e menos tempo correndo atrás dos seus interesses, este país não seria a confusão que é."

- "A senhora não usa o seu tempo procurando defender os seus direitos?" disse Tony.

- "É lógico", disse ela, "mas eu tenho direitos. Forneço o dinheiro que torna possível às pessoas como você viverem."

- "Eu forneço o trabalho que mantém vivo o seu dinheiro, embora eu me pergunte por que deveria proteger o capital daquelas pessoas ricas que jamais vi na vida, é o que me intriga."

- "Você fala como um comunista, mocinho, embora esteja bem vestido. Você sabe o que está dizendo?"

- "Não é necessário ser um comunista para duvidar da legitimidade de uma herança."

Minha tia voltou-se para mim.

- "Veja por que me preocupo com este país", disse-me.

Eles se entreolharam como sendo de espécies antagônicas. Tendo em vista o antagonismo das suas crenças "viscerais", o diálogo era impossível, só podendo haver troca de chavões ou de insultos. É isso acontece da mesma forma nas mesas de negociação, como o que ocorreu à mesa de refeições.

Entretanto, a ética protestante do trabalho que dominou a Inglaterra vitoriana ainda exerce a influência principal, fazendo com que as relações de trabalho ainda possam ser tão paternalistas e condescendentes (embora com tecnologia menos avançada e não usualmente tão produtiva) quanto em muitas fábricas japonesas. É o contexto cultural que parece decisivo.

Caso se focalizem os Estados Unidos como ilustração de como a cultura modela a administração, a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se afigura com maior clareza. Muitas corporações americanas e os seus empregados estão preocupados com o desejo de serem "vencedores", bem como com a necessidade de recompensar e punir comportamentos bem e malsucedidos. Com relação a isto é significativo que o especialista americano a respeito do Japão Ezra Vogel coloque o desafio japonês de maneira americana, intitulado o seu livro *Japan as number one*. A partir da perspectiva americana, o desempenho industrial e econômico é normalmente entendido como um tipo de jogo. A orientação geral em muitas organizações é jogar o jogo para valer: colocar objetivos, esclarecer responsabilidade e "chutar o traseiro", ou recompensar o sucesso, pródiga e visivelmente.

Em um ensaio escrito no início dos anos 40 sobre a relação entre a moral e caráter nacional, o antropologista Gregory Bateson dirigiu a atenção para as diferenças nas relações entre pais e filhos na América do Norte, Inglaterra e outros lugares. Notou que a prática americana era de encorajar certas formas de comportamento ostentador e exibicionista por parte das crianças que se encontrem ainda em uma posição dependente e de subordinação, enquanto na Inglaterra foram encorajadas a ser espectadores submissos na companhia de adultos e recompensados por serem "vistos mas não ouvidos". Bateson sugere que estas práticas de criação das crianças têm consideráveis implicações para a vida posterior. No caso americano, é dado um grande espaço para que as crianças fiquem contentes e satisfeitas de si mesmas, sentimentos sobre os quais repousarão mais tarde aqueles de independência e de força. Isto pode ser visto na síndrome de "somos o número 1". É também encontrado em um contexto organizacional de oportunidades criadas por visíveis realizações por parte daqueles que estão no papel de subordinados, combinadas com expressivo reconhecimento por parte daqueles que se acham em papéis superiores.

Significativamente na sua "busca de excelência" nas empresas americanas, Thomas Peters e Robert Waterman colocam considerável ênfase na importância do reforço positivo (recompensa por um comportamento desejado). As organizações bem-sucedidas nos Estados Unidos parecem encontrar formas de recompensar e de motivar os seus empregados de tal maneira que possam ver-se a si mesmos como vencedores. Por exemplo, diz-se que Thomas Watson da IBM implantou a prática de fazer um registro escrito no momento em que constata-se uma realização enquanto perambulava pela organização. Na Tupperware, o

processo de reforço positivo segue um ritual a cada segunda-feira à noite, quando todas as mulheres vendedoras fazem parte de um "Rally" para as suas distribuidoras. No Rally, cada uma sobe ao palco por ordem inversa das vendas da última semana, num processo conhecido como "Contagem Progressiva", enquanto os seus pares festejam, juntando-se nesta "Corrente para Cima". Quase todo mundo que não fez nada recebe um distintivo ou emblema, ou vários distintivos e emblemas. A cerimônia combina a competição aberta com um clima positivo que sugere que todos ganharam. Aplausos e ovações cercam o evento todo. O sistema como um todo, essencialmente, recria o padrão de reforço do comportamento desejável, evidente em tantos relacionamentos americanos do tipo pai-filho.

Os exemplos anteriores oferecem formidáveis ilustrações do ponto de vista de Gregory Bateson. Todavia, o exemplo mais colorido que emerge da pesquisa de Peters e Waterman é encontrado nos primeiros anos da companhia chamada Foxboro, onde o avanço tecnológico foi desesperadamente necessário para a sobrevivência. Tarde da noite, um técnico irrompeu dentro do escritório do Presidente com um protótipo de trabalho. Assombrado com a alegria da solução e confuso sobre como recompensá-la, o Presidente remexeu as gavetas da sua mesa e encontrou alguma coisa. Inclinando-se na direção do cientista disse: "eis aqui". Na sua mão havia uma banana, a única recompensa de que dispunha imediatamente. Como Peter e Waterman relatam, a partir daquele dia um emblema de "banana de ouro" foi a maior condecoração para as realizações científicas em Foxboro.

O reforço positivo é uma prática em muitas corporações japonesas, britânicas, francesas e outras não americanas, exercendo sempre uma influência considerável sobre a motivação e o desempenho do empregado. Todavia, os Estados Unidos destacam-se pelo modo através do qual uma preocupação com a realização e recompensa direta pelo comportamento correto se estabeleceu como importante aspecto da cultura e da vida corporativa.

Compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações, têm-se meios para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional. Além disso, ao compreender as peculiaridades de práticas estrangeiras, pode-se dar melhor significado às peculiaridades que nos são próprias, pois uma das características da cultura é que ela cria uma forma de etnocentrismo. Ao oferecer códigos de ação tidos como certos, que se reconhecem como "normais", isto leva a ver atividades que não estão de acordo com esses códigos como anormais. Um completo conhecimento da natureza da cultura, todavia, mostra que todos são igualmente anormais a esse respeito. Adotando o ponto de partida daquele que é estranho na cultura, podem-se ver as organizações, os seus empregados, as suas práticas e os seus problemas sob nova perspectiva.

CULTURAS E SUBCULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES

A influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações.

Esse é o fenômeno que agora é reconhecido como "cultura organizacional". As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela idéia de que " nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim". Outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura é simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização e que se pertence – *como se esta pessoa estivesse de fora* –, adotando-se, assim, o papel de antropologista. As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Uma excelente ilustração deste tipo de análise tem sido oferecida pela colega Linda Smircich que estudou o grupo de executivos da cúpula de uma companhia de seguros americana. A companhia era uma divisão de uma organização agrícola muito maior e oferecia ampla gama de serviços de seguros para a agricultura e para o público em geral. A observação continuada da administração do dia-a-dia gerou duas impressões-chaves. Primeiro, a companhia parecia enfatizar valores cooperativos e uma identidade arraigada na agricultura, em lugar daquela do mundo dos negócios regidos pela concorrência. O pessoal era polido, afável, parecendo sempre preparado para oferecer ajuda e assistência a quem fosse necessário. Esse costume se refletiu em um lema da companhia: "nós plantamos amigos". Todavia, coexistindo com esta aparente cooperação amigável, existia uma segunda dimensão da cultura organizacional que sugeria que a norma da cooperação era, na melhor das hipóteses, superficial. Encontros e outras reuniões públicas sempre pareciam dominadas por um intercâmbio polido, embora sem interesse. O pessoal raramente se envolvia em um debate real, parecendo ter um

interesse muito pouco profundo a respeito daquilo que estava sendo dito. Por exemplo, dificilmente alguém tomava notas, sendo que as reuniões eram tratadas, na verdade, como situações de ritual. Essa superficialidade foi confirmada pelas diferenças observadas entre a face pública e a privada da organização. Enquanto publicamente ocorria o fenômeno da harmonia e cooperação, as pessoas individualmente expressavam considerável raiva e insatisfação com relação a vários membros do grupo de pessoas e para com a organização em geral.

Muitas organizações têm culturas fragmentadas deste tipo, em que as pessoas dizem uma coisa e fazem outra. Um dos aspectos interessantes do estudo de Linda Smircich reside no fato de que esta autora foi capaz de identificar as circunstâncias precisas que produziram a fragmentação na companhia, mostrando por que esta continua a operar de forma um tanto esquizofrênica. Dez anos antes, quando a organização tinha apenas quatro anos de idade, havia passado por um período particularmente "traumático" que testemunhou a queda do seu presidente, a contratação e a demissão do seu sucessor e a nomeação de um grupo de profissionais do ramo de seguros para o lugar. Esses eventos levaram ao desenvolvimento de subculturas separadas. A primeira delas foi representada pelo quadro de pessoas original, ou o "grupo de dentro" como vieram a ser conhecidos; a segunda, formada pelos novos profissionais – "o grupo de fora". A maior parte do grupo de fora tinha sido recrutada da mesma empresa de seguro rival e trouxe com ele fortes crenças daquilo que era necessário na sua nova organização. "Isto foi o que fizemos em ...", tornou-se uma postura geralmente assumida na discussão. Queriam moldar a nova organização pela velha.

O novo presidente indicado depois da demissão do segundo era um homem amante da paz. Começou a criar uma atmosfera grupal que deveria unir toda a organização. Todavia, em lugar de encorajar uma situação na qual os membros da organização poderiam explorar e resolver as suas diferenças de maneira aberta, adotou um estilo de administração que realmente requeria que os membros da organização pusessem de lado ou reprimissem as suas diferenças. O desejo de harmonia foi comunicado de várias maneiras, particularmente através do uso de rituais específicos. Por exemplo, em reuniões administrativas especiais o *staff* transformou-se numa tribo de índios. A cada membro foi dado um nome indígena e uma fita na cabeça com uma pena. O intuito foi o de forjar a unidade entre os que estavam dentro e fora do grupo. Durante esse ritual, a prática de cobrar uma taxa de 50 centavos daquele que mencionasse o nome da empresa de seguros rival foi introduzida.

De ambas as formas, tanto a sutil, como a mais óbvia, o presidente continuou a enviar mensagens sobre a necessidade de harmonia. Introduziu reuniões de diretoria regulares para rever operações nas quais a calma e a cooperação polida rapidamente se estabeleceram como norma. Conforme relataram alguns membros do *staff*:

Nós nos sentamos nos mesmos lugares, assim como as vacas vão sempre ao mesmo estábulo;

É um perda de tempo: é uma situação em que se pode dizer tudo o que quiser sobre qualquer coisa e ninguém refutará;

As pessoas hesitam muito em falar, com medo de dizer muita coisa; dizem aquilo que todos os demais querem ouvir.

A harmonia e o grupo de trabalho foi testada através do uso de imagens para definir o desejo do espírito da companhia – por exemplo, o lema "rodando junto". O símbolo da roda de uma carroça foi espalhado pela empresa. A idéia de ajudar a empurrar ou de "rodar junto" figurava em muitas discussões e documentos. Uma roda de carroça de verdade em um suporte andou de departamento em departamento.

O efeito deste estilo de liderança foi criar uma superficial aparência de harmonia, enquanto o verdadeiro conflito era encoberto. Isso criou a divergência entre o lado público e o privado da organização, observado por Smircich, e levou a uma situação em que a organização se tornou crescentemente incapaz de lidar com problemas reais. Uma vez que a identificação dos problemas ou preocupações sobre a operação da companhia freqüentemente criaram controvérsias com as quais a organização realmente não queria lidar, o *staff* tentou confinar a sua discussão desses assuntos a lugares privados. Em público, a impressão de que tudo estava bem ganhava destaque. Quando aspectos problemáticos eram identificados, estes eram sempre apresentados sob a forma de "desafios" para minimizar a possibilidade de aborrecer alguém. Impulsionado de maneira não aberta por um estilo de administração que efetivamente impedia a discussão das diferenças, as reais preocupações não recebiam a atenção que mereciam. Não é de surpreender que a organização não mais exista como uma entidade separada; o grupo de origem eventualmente decidiu reabsorver a divisão de seguros na organização principal.

Neste estudo de caso, vê-se como a cultura da empresa se desenvolve como um etos (por exemplo, "vamos enterrar as nossas diferenças e manter a harmonia"), criada e desenvolvida pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais. Os rituais estão geralmente embutidos na estrutura formal da organização como no caso da reunião da diretoria convocada pelo presidente cuja função mais importante era afirmar que os membros principais da organização estavam, de alguma forma, em paz uns com os outros. O caso também ilustra o papel crucial desempenhado pelos que estavam no poder em modelar os valores que guiam a organização. Com relação a isso, embora o presidente fosse percebido pela diretoria como sendo relativamente fraco, este administrava exercendo uma influência decisiva sobre a natureza da organização. Esse caso também mostra como circunstâncias históricas, neste caso o conflito entre grupos internos e

externos, podem delinear o presente. Além disso, vê-se como a natureza fundamental de uma organização se baseia tanto na cultura corporativa como na organização mais formal através do organograma e das normas de procedimentos. Realmente, não é exagero sugerir que, neste caso, a cultura da organização possa ter sido o único e mais importante fator que se levanta entre o sucesso e o fracasso.

A idéia de construir um time de jogadores integrados é poderosa e o presidente da companhia de seguros não errou em escolher esta metáfora. Em lugar disso, os problemas têm origem na forma pela qual foram associados com normas que favorecem a passividade. Caso a metáfora estivesse ligada com um costume que favorecesse a abertura e a inovação, bem como os jogadores do time tivessem sido encorajados a fazer contribuições ativas, a sorte da companhia poderia ter realmente virado de maneira muito diferente.

Como no caso da Hewlett-Packard (HP), uma reconhecida firma no ramo da microeletrônica. A HP começou nos anos 40 com Bill Hewlett e David Packard estabelecendo uma cultura corporativa famosa através de forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas. A empresa decidiu colocar a cultura grupal em funcionamento logo cedo na sua história, adotando uma política de que ela não seria "uma companhia do tipo admite e demite". Esse princípio foi severamente submetido à prova em várias ocasiões nos anos 70, quando uma queda nos negócios forçou a empresa a adotar a política "nove dias a cada quinzena" pela qual os diretores tinham um corte de salário de 10% e trabalhavam também 10% menos horas. Uma vez que outras companhias recorreram a dispensas, a HP manteve o seu quadro completo, enfatizando assim que todos os membros do grupo HP compartilhavam da mesma sorte e que uma medida para garantir a segurança no trabalho era possível mesmo em tempos desfavoráveis.

Ser um membro deste time logicamente implicava um conjunto de obrigações. Entusiasmo pelo trabalho, bem como o costume de compartilhar problemas e idéias numa atmosfera de trocas livres e abertas são valores que a organização encoraja ativamente. Muitos destes costumes brotavam do exemplo do dia-a-dia oferecido por Hewlett e Packard, os heróis fundadores que estabeleceram uma reputação de administração do tipo mão na massa por toda a empresa. O etos também é formado pelo ritual "rodinhas de cerveja" e "papos no café" e por numerosas reuniões feitas a propósito que criavam oportunidade regular de interação informal. Histórias, lendas e mitos sobre os heróis da corporação são abundantes, tendo muito para comunicar na sustentação dos valores culturais que estão subjacentes ao sucesso da HP. Um recém-contratado pode ser tratado a partir de uma apresentação sutil que relata como "Bill e Dave" começaram a empresa na garagem de Bill e usaram o forno de Hewlett para fazerem os primeiros produtos. Em outra oportunidade, pode conhecer a história de Bill que,

durante uma visita à fábrica em um sábado, encontrou a área do almoxarifado fechada, imediatamente cortou o cadeado, deixando uma nota que dizia: "Nunca mais feche esta porta. Obrigado. Bill." Junto com assertivas mais formais a respeito da filosofia da companhia, a mensagem logo atingiu a casa: na HP nós confiamos e valorizamos você. Você é livre para entusiasmar-se pelo seu trabalho, mesmo que seja sábado, inovando e contribuindo com aquilo que for possível.

Na International Telephone and Telegraph (ITT), sob a dura e descompromissada liderança de Harold Geneen, descobre-se outro exemplo de cultura corporativa. A história aqui é aquela de um sucesso construído sobre um implacável estilo de administração que converteu um negócio de comunicação de porte médio com vendas de \$ 765 milhões em 1959 em um dos conglomerados maiores, mais poderosos e diversificados do mundo que operava em 90 países com receita de quase \$ 12 bilhões em 1978. Sob o reinado de 20 anos de Geneen, a companhia estabeleceu a reputação de mais rápido crescimento e a mais rentável das companhias americanas – continuando o seu papel de suborno internacional na queda do governo Allende no Chile como a mais corrupta e controvertida.

O estilo administrativo de Geneen era simples e franco. Procurava manter o seu *staff* superior em trabalho, criando uma atmosfera intensamente competitiva, baseada na confrontação e intimidação. O fundamento do seu enfoque repousava na investigação daquilo que era conhecido como "fatos inabaláveis". Insistia em que todos os relatórios gerenciais, decisões e planos de negócios fossem baseados em premissas irrefutáveis e desenvolveu um sistema completo de informações, uma rede de força-tarefa especial e um método de exame cruzado que permitia a ele virtualmente verificar cada afirmativa apresentada. Geneen possuía uma extraordinária memória e uma habilidade de absorver uma vasta quantidade de informação em relativamente pouco tempo. Isto tornava possível para ele manter os seus executivos sob controle, demonstrando que conhecia a situação deles tão bem ou melhor do que eles próprios. As suas sessões de perguntas nas reuniões de revisão de políticas tornaram-se legendárias. Essas reuniões que foram descritas como "julgamentos-*show*" eram levadas a efeito em uma enorme mesa onde havia mais de 50 pessoas sentadas, tendo para cada executivo um microfone para falar. Relata-se que o enfoque de Geneen era colocar a pergunta a um executivo, ou sentar atrás, escutando os relatórios que estavam sendo feitos, enquanto pessoas especialmente apontadas deste grupo de diretores faziam exames cruzados daquilo que estava sendo dito. Tão logo o executivo que estava sendo questionado se mostrasse evasivo ou incerto, Geneen se adiantava em explorar a sua fraqueza. Tendo um completo domínio sobre os fatos e equipado com a habilidade de corte de uma navalha afiada, indo ao âmago da questão, ele também cortava o executivo debatedor e os seus argumentos em pedaços. Diz-se que estas experiências eram tão duras que se conheciam muitos executivos que tinham tido um colapso e chorado sob esta pressão.

A abordagem de Geneen motivava as pessoas pelo terror. Se um executivo tivesse que fazer uma apresentação, haveria todo um incentivo para que ficasse acordado, preparando-se durante toda a noite para assegurar-se de que todas as possíveis perguntas e ângulos tivessem também sido cobertos. Esse estilo intimidatório foi estabelecido por Geneen desde os primórdios da sua posse. Por exemplo, conta-se que no começo da sua carreira dentro da ITT poderia chamar os executivos a qualquer hora, talvez no meio da noite para investigar sobre a validade de algum fato ou ponto obscuro de um relatório escrito. A mensagem era clara: os executivos da ITT são tidos como homens da companhia nos seus postos de trabalho a qualquer hora. A idéia de lealdade aos objetivos da organização estabelecida como princípio-chave era aquela em que deveria haver precedência sobre a lealdade para com colegas ou sobre outros pontos de referência.

A ITT sob Geneen foi uma selva corporativa de muito sucesso. Um alto desempenho dos executivos foi indubitavelmente alcançado, mas às custas de uma pressão enorme e alguns resultados tristemente notórios, como aqueles que se passaram no Chile. A pressão sobre os executivos da ITT era sobretudo no sentido de produzir e liberar os bens que tinham prometido. As suas cabeças estavam sempre em jogo. O enfoque de Geneen tipifica o estilo administrativo que o psicanalista Michael Maccoby caracterizou como "lutador das selvas": o administrador faminto de poder que percebe a vida e o trabalho como uma selva, em que a lei é comer ou ser comido e em que os vencedores destroem os perdedores. O lutador das selvas tende a ver os seus pares como cúmplices ou inimigos e os subordinados como objetos a serem utilizados. Os "leões" entre esses lutadores são os conquistadores que, como Geneen, constroem impérios. Quanto mais astutos esses lutadores da selva, mais vão para diante às escondidas e com politicagem. De modo interessante, as ações de ambos os tipos ajudam a *criar* o mundo do lobo-que-come-o-lobo, que se acha implícita na filosofia básica de ação.

A cultura corporativa do "corta e confia" da ITT, sob o comando de Geneen, encontra-se no pólo oposto da cultura do tipo "vamos enterrar as nossas diferenças" da submissa companhia de seguros considerada anteriormente. Permanece também em um extremo à parte da atmosfera o time criado na Hewlett-Packard. Nessas três organizações são encontradas culturas muito diferentes que foram criadas através de diferentes estilos de liderança corporativa. Gostando ou não, as atitudes e as maneiras de ver do *staff* corporativo no topo tendem a ter significativo impacto nos costumes e sistemas de significado que permeiam toda a organização. No caso da companhia de seguros, os resultados foram desfavoráveis, pelo menos à medida que aquilo que interessa é o desempenho corporativo. Na HP e ITT, culturas corporativas mais bem-sucedidas foram produzidas, embora na ITT isso tenha sido alcançado por força de um grande custo pessoal e grupal.

Focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional freqüentemente fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem. Todavia, é importante perceber que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição que têm de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que freqüentemente têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes. Todavia, outras pessoas são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais de opinião, ou simplesmente agindo de acordo com aquilo que são. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social.

Nas organizações existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem, *de per se*, ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização. Contadores podem concordar com um tipo de filosofia e as pessoas de marketing com outro. O quadro de referência que orienta os engenheiros de desenvolvimento pode ser diferente da perspectiva dos membros do departamento de produção. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridades do negócio. Interessantemente, as organizações de sucesso observadas por Peters e Waterman parecem ter encontrado formas de quebrar estas divisões funcionais de tal maneira que diferentes profissionais possam orientar as suas atividades a partir de um referencial comum, bem como de conjuntos integrados de normas e prioridades. Todavia, para muitas organizações as divisões são muito reais, resultando em um conjunto de subculturas profissionais que têm grande dificuldade de se comunicar umas com as outras.

Outras divisões subculturais dentro de uma organização podem também ser forjadas seguindo diferentes linhas. Por exemplo, grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento com um impacto crucial no funcionamento do dia-a-dia da empresa. Um excelente exemplo disto tem sido oferecido pelo sociólogo W. F. Whyte nos seus estudos sobre restaurantes onde o *status* e outras diferenças sociais entre o grupo da cozinha e os garçons geralmente criavam muitos problemas operacionais. Quando um grupo de alto nível de *status* interage com outro de baixo *status*, ou quando grupos com atitudes ocupacionais muito diferentes são colocados em relação de dependência, as organizações freqüentemente se tornam vítimas por causa deste tipo de "guerra cultural".

Divisões subculturais sempre podem surgir porque os membros da organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas

subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas. Por exemplo, envolvendo-se em amizades e outros grupos sociais no trabalho, ou desenvolvendo normas e valores que promovam fins pessoais em lugar dos organizacionais. A saber, as manobras através das quais os membros da organização algumas vezes são promovidos na carreira ou então como interesses específicos podem resultar no desenvolvimento de coalizões sustentadas por conjuntos específicos de valores. Estas coalizões, algumas vezes, são desenvolvidas sob forma de contracultura, em oposição a valores organizacionais compartilhados pelos que estão formalmente no controle. Muitas organizações caracterizam-se por tais divisões informais de opinião dentro do grupo administrativo da cúpula e, algumas vezes, na organização como um todo. É típico que estas divisões resultem no geral em uma luta pelo controle que em certos aspectos importantes pode ser compreendida como uma luta pelo desejo de modelar a cultura da organização. Como na política, tais lutas estão freqüentemente ligadas a questões de ideologia.

Sem dúvida, entre todas as culturas organizacionais aquelas que mais se destacam são os sindicatos. É aqui que a batalha pelo controle ideológico fica, com freqüência, mais claramente definida, uma vez que os sindicatos são por natureza contra-organizações, no sentido de que a sua existência provém do fato de que os interesses do empregado e do empregador podem não sintonizar. Os sindicatos têm as suas próprias histórias culturais específicas que variam de indústria para indústria, bem como de organização para organização dentro de uma indústria. Filosofias, valores e normas da cultura sindical, freqüentemente, exercem importante impacto no mosaico da cultura, subcultura e contracultura que caracteriza a vida de qualquer organização.

A criação da realidade organizacional

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Como, então, a cultura é criada e mantida? Como ocorre a construção da realidade? Em termos gerais, estas questões já começaram a ser respondidas. No entanto, esse processo será visto de maneira mais detalhada e sistemática.

CULTURA: OBEDIÊNCIA A REGRAS OU REPRESENTAÇÃO?

O sociólogo Harold Garfinkel demonstrou que a maior parte dos aspectos rotineiros e tidos como certos da realidade social são, na verdade, hábeis realizações. Quando se viaja de metrô, visita-se um vizinho ou se age como uma pessoa normal; caminhando a pé pela rua, numerosas habilidades sociais são utilizadas e sobre as quais se tem pouca consciência. Exatamente como um equilibrista não deve achar nada demais atravessar o arame suspenso para pegar os seus pertences ao final do ensaio, apesar da perícia que isto requer, assim também acontece na maior parte das realizações comuns da vida diária.

Garfinkel explicita as nossas habilidades utilizadas de forma automática, mostrando aquilo que acontece caso deliberadamente se procure romper com os padrões normais da vida. Olhe nos olhos de um passageiro do metrô por um prolongado período de tempo. Ele, sem dúvida, desviará primeiro o olhar e ficará crescentemente desconfortável à medida que o olhar fixo continue, perguntando talvez sobre o que está errado, mudando de lugar ou saltando na próxima parada. Comporte-se na casa do seu vizinho como se morasse lá. Interrompa a linha contínua e suave das pessoas na sua caminhada por uma rua movimentada através de uma série de paradas casuais, voltas e recomeços, ou aja de maneira semelhante a alguém com atitude suspeita. Em cada caso, você gradualmente descobrirá como a vida dentro de uma cultura flui suavemente, somente à medida que o comportamento de alguém esteja de acordo com os códigos não escritos. Quebre estas normas e a realidade organizada da vida inevitavelmente entrará em colapso.

Em certo sentido, então, pode-se dizer que a natureza de uma cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada. Assim, uma pessoa de negócios em uma visita internacional ou mesmo visitando um cliente ou outra organização no seu país pode muito bem ser aconselhada a aprender as normas que lhe permitirão sentir-se "nativo". Por exemplo, visitando um estado árabe é importante compreender os diferentes papéis desempenhados pelo homem e pela mulher em uma sociedade árabe e as regras locais que dizem respeito à natureza flexível do tempo. Em geral, os árabes no seu país de origem têm reservas em negociar com mulheres. Eles também gostam de usar o tempo para construir a confiança nos negócios e sondar os relacionamentos antes de tomarem decisões, recusam-se a ser apressados e não necessariamente vêem um compromisso das duas horas da tarde como significando duas da tarde. As pessoas que propositadamente quebram estas regras e tentam manter um horário rígido ou apressam os negócios não conseguirão chegar a nenhum lugar. As suas ações estão prontas para serem desorganizadoras como aquelas do passageiro que rompe as regras em um vagão de metrô.

Todavia, isto parece ser mais devido à cultura do que ao seguimento de regras. Isto tem sido ilustrado em muitos estudos importantes conduzidos por Garfinkel e seus colegas que mostram que a habilidade de aplicar uma regra pede muito mais do que o conhecimento da regra em si mesma, uma vez que estas regras sejam invariavelmente incompletas. Por exemplo, o sociólogo David Sudnow ilustrou que, mesmo a administração da justiça, uma área da atividade humana, na qual se supõe que a ação seja determinada por regras claramente definidas, a aplicação de uma lei específica exige um conhecimento anterior por parte do advogado ou do juiz que vai muito além daquilo que é afirmado pela própria lei. Os seus estudos mostraram que casos de crianças molestadas e roubadas, por exemplo, são tipicamente atribuídos a categorias legais com base em imagens e julgamentos daquilo que constitui um "crime normal" nestas áreas. Uma série de decisões subjetivas é, então, feita sobre a natureza do delito, antes de que qualquer regra seja aplicada. Advogados e juizes não seguem as regras. Em lugar disto, apelam para as regras como um meio de fazer uma atividade particular ou um julgamento particular sensível e significativo para eles mesmos e para os outros. Com efeito, as partes envolvidas neste processo estão envolvidas em uma busca pela definição de regras que devem ser aplicadas. Este processo freqüentemente envolve negociação, por exemplo, entre os acusados e os seus advogados, o promotor público e o juiz, todos aqueles que podem contribuir com definições rivais da situação que está sendo considerada.

Caso se volte a considerar como se chega à realidade do dia-a-dia, tais como andar de metrô, visitar um vizinho ou caminhar na rua, encontrar-se-á no trabalho o mesmo processo funcionando. Como nos julgamentos dentro do sistema legal, as nossas construções da situação influenciam quais regras e códigos de comportamento devam ser citados como apropriados para a situação. Suponha que se esteja visitando um vizinho por motivos de festa e de beber uma cerveja. A nossa compreensão da natureza da situação nos levará a evocar certas regras (por exemplo, que está certo ir até a geladeira e buscar outra cerveja, ou procurar pelo abridor nas gavetas da cozinha) mesmo que estas regras possam ser consideradas bastante inapropriadas em outra ocasião. O ponto é que as normas que funcionam em diferentes situações têm que ser evocadas e definidas à luz da nossa compreensão do contexto. Implicitamente, tomam-se muitas decisões e suposições sobre uma situação antes de qualquer norma ou regra ser aplicada. Muitas dessas decisões e suposições serão feitas de forma bastante inconsciente como resultado da nossa prévia socialização e conhecimentos não valorizados; assim, essa ação parece bastante espontânea. Na maioria das circunstâncias, o processo de fazer sentido ou justificação para a ação ocorrerá somente se o comportamento for desafiado.

O psicólogo organizacional Karl Weick descreveu o processo através do qual configuramos e estruturamos a nossa realidade como um processo de *representação*. Como o conceito de realização de Garfinkel, o conceito de Weick

ênfatisa o papel proativo que inconscientemente se desempenha ao criar o nosso mundo. Embora freqüentemente nos vejamos como vivendo em uma realidade com características objetivas, as solicitações da vida pedem muito mais de nós do que isto. Elas requerem que se assuma um papel ativo em trazer as nossas realidades à tona, através de vários esquemas representativos mesmo que estas realidades possam logo ter o hábito de se imporem sobre nós "da forma que as coisas são".

O ponto é bem ilustrado em um magnífico conto relatado por Charles Hampden-Turner sobre o homem cujo retrato da mulher estava sendo pintado por Picasso. Um dia o homem foi chamado ao estúdio do artista. "O que você acha?", perguntou Picasso, indicando o quadro quase acabado. "Bem ... disse o marido, procurando ser educado, não é como ela realmente se parece." "Oh!, disse o artista, e como ela realmente se parece?" O marido decidiu não se deixar intimidar. "Com isto!", disse ele, retirando uma fotografia da sua carteira. Picasso estudou a fotografia. "Hum,... pequena, não acha?"

Ao reconhecer que atingimos ou representamos a realidade do mundo diário, tem-se uma forma poderosa de pensar sobre cultura. Por meio disto é que se deve tentar compreender cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

ORGANIZAÇÃO: REPRESENTAÇÃO DE UMA REALIDADE COMPARTILHADA

Essa visão da cultura em bases de representação tem enormes implicações em relação ao modo pelo qual se compreendem as organizações enquanto fenômenos culturais. Isso porque ela ênfatisa que se deve basear a compreensão das organizações em processos que produzem sistemas de significados comuns.

Quais são os esquemas interpretativos comuns que tornam a organização possível?

De onde vêm esses esquemas?

Como são criados, comunicados e mantidos?

Estas perguntas agora tornam-se centrais à atividade de análise organizacional. A visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e

mentos dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

Para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Algumas vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar. Para tanto basta lembrar a discussão de como as organizações japonesas são configuradas pelos valores do campo de arroz ou de como algumas organizações britânicas reproduzem atitudes arraigadas em uma longa história de conflito de classes. Esses valores podem ter muito pouco em comum com as organizações atuais nas quais se encontram tendo sido importados de maneira imperceptível.

Considere novamente a forma pela qual o dólar possa ser autorizado a delinear a realidade de uma organização enquanto intermediário de uma operação rotineira de sistemas de informação financeira. Sob suas influências, as pessoas ou as unidades organizacionais, quer sejam alunos de escolas, pacientes em hospitais, quer grupos de trabalho em fábricas, passam a ser vistas como centro de lucro, gerando custos e retornos. Quando as considerações financeiras se tornam o aspecto mais importante, os dados gerados por tais sistemas frequentemente exercem influência decisiva sobre as decisões que são tomadas. Muitas culturas organizacionais voltadas para custos ou linha de produção são formadas, na realidade, através de esquemas interpretativos que permeiam tais sistemas de controle.

Enquanto não é comum olhar para os contadores como "construtores de realidade", exercendo influência decisiva na cultura de uma organização, esse é exatamente o papel que eles desempenham. Podem modelar a realidade de uma organização persuadindo os outros que as lentes interpretativas oferecidas pelo dólar deveriam ter prioridade em determinar a maneira pela qual a organização deva ser tocada. Isso, é lógico, não é para dizer que as considerações financeiras não sejam importantes. O ponto é que pensar sobre a organização em termos financeiros não é senão uma das maneiras de pensar sobre aquela organização. Sempre existem outras e elas são comumente forçadas ao segundo plano à medida que as considerações financeiras ganham maior sustentação sobre a definição da realidade organizacional.

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Embora tipicamente vistos como as características mais objetivas de uma organização, uma visão com base em representações enfatiza que são artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização.

Exatamente como valores tribais da sociedade, crenças e tradições podem estar baseados em parentesco ou outras estruturas sociais, muitos aspectos de uma cultura organizacional estão, portanto, baseados em aspectos rotineiros das práticas diárias. Isto porque esses aspectos rotineiros definem o estágio socialmente construído em relação ao qual a atual geração de atores dá vida à sua cultura. Mais corriqueiramente do que os rituais e cerimônias que marcam as reuniões da companhia de seguros anteriormente mencionada, a reunião semanal na Tupperware ou o prêmio banana de ouro na Foxboro, as rotinas têm uma importância incrível caso se queira compreender o modo pelo qual uma organização trabalha quando ninguém esteja realmente vigiando.

Quando se explora a cultura de uma empresa dentro desta ótica, é surpreendente ver até que ponto *cada* aspecto da organização é rico em significado simbólico e como aquilo que é familiar freqüentemente aparece sob novas luzes. Aquela reunião semanal ou ciclo de planejamento anual que todos conhecem como perda de tempo assume novo significado como um ritual que se presta a vários tipos de funções disfarçadas. Acaba-se compreendendo que a linguagem diária da burocracia é um dos meios pelos quais a organização realmente cria as suas características burocráticas. Vê-se que o caráter agressivo de uma organização se sustenta por um tipo de mentalidade militar que leva a delinear relacionamentos agressivos com o seu ambiente e com o sindicato local, ou então a fomentar estratégias destinadas a colocar fora de ação todos os tipos de oposição. Descobre-se que as organizações terminam sendo aquilo que pensam e dizem, à medida que as suas idéias e as suas visões se realizam.

Ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem. Descobre-se que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade. Descobre-se que grupos coesos são aqueles que crescem em torno de entendimentos comuns, enquanto grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas.

"Venda o produto ao pessoal de vendas" (Hewlett-Packard).

"Aqueles que *implementam* os planos devem *concebê-los*" (Texas Instruments).

"Peças montadas em quarenta e oito horas em qualquer lugar do mundo, ou então a Cat paga" (Caterpillar).

"Dez anos de funcionamento sem problemas" (Maytag).

"IBM significa serviços" (IBM).

"Progresso é o nosso produto mais importante" (General Electric).

“Nada de surpresas” (Holiday Inns).

“Nunca matar a idéia de um novo produto” (3M).

Todos esses lemas transmitem valores centrais em torno dos quais essas diferentes organizações estão construídas e simbolizam importantes aspectos da filosofia corporativa. Todavia, a cultura de uma organização vai muito mais profundamente do que isto. Lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais, seja nos seus aspectos mais contundentes.

Forças e limitações da metáfora da cultura

Em um artigo sobre o uso da estatística como base para uma política pública, publicado em 1954, o economista inglês Ely Devons teceu paralelos entre o processo de tomada de decisão em organizações formais, magia e adivinhação nas sociedades tribais. Notou que, enquanto os tomadores de decisão na organização não iriam normalmente pensar em examinar as entranhas de uma galinha ou em consultar um oráculo sobre a sorte da organização, ou o estado da economia, muitos dos usos da estatística têm bastante em comum com as práticas de magia primitivas. Na sociedade primitiva, a magia decide quando se deve proceder à caça em uma ou em outra direção, se a tribo deve ir à guerra ou quem deveria casar-se com quem, dando decisões claras em situações que, de outra forma, abririam uma disputa sem fim. Nas organizações formais, as técnicas quantitativas de análise parecem desempenhar papel semelhante. São usadas para prever o futuro e analisar as conseqüências de diferentes cursos de ação de modo a emprestar aos tomadores de decisão a aparência de racionalidade e substância. O uso de tais técnicas não reduz, é lógico, os riscos. As incertezas que envolvem a situação existem ainda escondidas nos temas subjacentes à análise técnica. Por causa disso, Devons assinala que a função de tal análise é aumentar a credibilidade da ação em situações que, de outra forma, teriam que ser administradas por meio de conjecturas e palpites. Como um feiticeiro que consulta as entranhas, muitos tomadores de decisão organizacional insistem que fatos e números devem ser examinados antes que uma política de decisão seja criada, mesmo que a estatística ofereça orientações não confiáveis sobre aquilo que está para acontecer no futuro.

A crítica de Devons aponta para a fé exagerada que freqüentemente se coloca sobre estas técnicas e, ao mesmo tempo, sobre falta de reflexão e esclarecimento crítico que acompanha a sua utilização. Como os feiticeiros primitivos, todos os tipos de especialistas são encorajados a engajar-se nos seus cálculos misteriosos e são autorizados a preservar a sua credibilidade mesmo quando os fatos provam que estão errados. Se os conselhos dos feiticeiros se mostram errados, a sua mágica não fica desacreditada. O fracasso é freqüentemente atribuído a uma imperfeição na execução ou à intervenção não prevista de alguma força hostil. De maneira semelhante, o especialista técnico tem a permissão de culpar o modelo usado ou distorcer os fatos como meio de explicar por que as previsões são inexatas. A análise nunca é desacreditada; a aparência de racionalidade é preservada.

As organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação. É por essa razão que os antropologistas freqüentemente se referem à racionalidade como o mito da sociedade moderna. Como no mito primitivo, fornecem um quadro de referência compreensivo ou então uma estrutura de crenças através das quais se pode tornar inteligível a experiência do dia-a-dia. O mito da racionalidade ajuda a ver certos padrões de ação como legitimados, confiáveis e normais, ajudando, portanto, a evitar a disputa e o debate que surgiriam caso fosse necessário reconhecer a incerteza básica e a ambigüidade subjacentes a muitos dos valores e ações das pessoas.

Um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo "mágico" da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional. Como foi visto em discussão anterior, numerosas estruturas organizacionais e práticas incorporam padrões de significado subjetivo que são cruciais para o entendimento de como funciona a organização no dia-a-dia. Por exemplo, reuniões são mais do que simples reuniões. Carregam importantes aspectos da cultura organizacional: normas de passividade na companhia de seguro; medo e respeito por fatos inabaláveis nos rituais de intimidação de Geneen. Até mesmo a natureza de uma sala de reuniões vazia transmite algo sobre a cultura organizacional em geral, uma vez que essas salas geralmente refletem e reproduzem estruturas de interação que são esperadas na organização. As cadeiras alinhadas com os blocos de papel em cada lugar, um copo de água plantado como sentinela, tudo isso comunica um senso de conformidade e ordem. A confusão amigável e a casualidade de salas de reunião mais informais aumentam o convite mais aberto à auto-organização. Ressaltando o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional, a metáfora da cultura centraliza a atenção sobre o lado humano da organização que outras metáforas ignoram ou encobrem.

Uma segunda importante força da metáfora da cultura nasce do fato de mostrar que a organização repousa sobre sistemas de significados comuns e, portanto, em esquemas interpretativos que criam e recriam aquele sentido, oferecendo a metáfora um novo foco e via de acesso para a criação da ação organizacional. À luz das metáforas mecanicista e organicista, a principal ênfase tende a ser colocada sobre o processo de planejamento: o planejamento de partes da organização ou o planejamento dos processos adaptativos. A metáfora da cultura orienta-se na direção de outros meios, criando atividade organizada pela influência do linguajar, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam ideologias-chaves, valores e crenças que guiam a ação. Daí o entusiasmo pela idéia de administrar a cultura corporativa como se esta fosse o "amalgama normativo" que mantém a organização unida. Considerando previamente que muitos gerentes vêem a si mesmos como pessoas razoavelmente racionais, planejando estruturas e descrições de cargo, coordenando atividades ou desenvolvendo esquemas para motivar os seus empregados, podem então se ver como atores simbólicos, cuja principal função é cultivar e desenvolver padrões desejáveis de significado. Os resultados da pesquisa sobre cultura organizacional mostram como essa forma de administração simbólica pode ser usada para delinear a realidade da vida organizacional de forma a aumentar a possibilidade de ação coordenada.

A metáfora da cultura, então, abre caminho para a reinterpretção de muitos conceitos e processos da administração tradicional. Por exemplo, já foi mencionado como a metáfora influencia a visão de liderança. Enfoques tradicionais sobre liderança tenderam a focalizar problemas de ligação entre as tarefas e as pessoas que devem desempenhá-las, identificando estilos *comportamentais* apropriados para diferentes situações. A metáfora da cultura encoraja a reinterpretar a natureza destes estilos para reconhecer o papel que estes desempenham na construção social da realidade. Pode-se ver que diferentes estilos de liderança dependem de como a realidade deve ser definida. Líderes autoritários "vendem" ou "falam" de uma realidade, forçando a sua definição da situação sobre a dos outros. Líderes mais democráticos deixam a realidade da situação evoluir das definições oferecidas pelos seus colegas, ouvindo aquilo que está sendo dito, evocando e integrando temas-chave, mencionando e desenvolvendo as imagens que captam a essência do sistema de significado emergente. Tais líderes definem a realidade dos outros de maneira mais afável e sutil do que as suas contrapartes autoritárias, através de intervenções estratégicas que comunicam direções-chaves e senso de valor, em lugar de forçar as pessoas a seguirem a sua liderança. Os líderes não devem liderar colocando-se na dianteira da ação. Podem frequentemente ter um papel secundário, delineando a estratégia mais importante da ação e a direção geral que os eventos tomarão, mas deixando a escolha de particularidades para aqueles que são responsáveis pela sua implantação. Ao ver

a liderança como administração do sentido, a metáfora da cultura leva a compreender os velhos estilos de maneiras novas.

A metáfora também ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente. Já foi sugerido como é possível entender conceitos organizacionais corriqueiros, regras e procedimentos como esquemas interpretativos através dos quais se constrói e é dado sentido à realidade organizacional. Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação social. As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações. Essa descoberta induziu o antropologista Gregory Bateson a sugerir que mente e natureza são gêmeas uma da outra: a natureza torna-se visível através da cultura. A compreensão da natureza é cultural.

Isso tem profundas implicações sobre como entender as relações organização – o ambiente e a administração estratégica. Ao se ressaltar a interconexão fundamental entre tais fenômenos, reconhece-se que o ambiente das pessoas são extensões delas (essa idéia é explorada em maiores detalhes no Capítulo 8). Escolhe-se e opera-se em campos ambientais de acordo com a forma pela qual se constroem as concepções daquilo que se é e se está tentando fazer, como, por exemplo, "ser uma organização na indústria de computadores", "produzir e vender automóveis", "ser um líder no seu campo", "vencer a competição". Age-se em relação a estes domínios através das definições que são impostas a eles. Por exemplo, as empresas em uma indústria tipicamente desenvolvem uma linguagem que faça sentido ao seu mercado, tecnologia e com relação a outros segmentos da economia, alinhando as suas ações aos padrões de ameaças e oportunidades que este conjunto de interpretações torna visível. As empresas organizam os seus ambientes como organizam as suas operações internas, representando as realidades com as quais devem lidar. Logicamente, o ambiente não é tão fácil de ser controlado como as operações internas. Outras organizações também habitam este domínio, modelando as suas ações de acordo com os *seus* esquemas interpretativos favoritos e influenciando, assim, aquele ambiente ao qual outras estão tentando adaptar-se e agir. Turbulência ambiental e mudança é um produto deste processo contínuo de representação. Os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações, cada um deles agindo com base nas suas interpretações a respeito de um mundo que é, com efeito, mutuamente definido. Uma atitude competitiva produz ambientes competitivos. Visões de recessão produzem recessão. As crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê.

Isto tem considerável relevância em relação à maneira pela qual as organizações deveriam focalizar a sua formulação estratégica. Compreendendo que definir uma estratégia é um processo de representação que possui amplos elementos a respeito do futuro com o qual a organização terá que lidar, é possível suplantar a falsa impressão de que as organizações estejam adaptando-se ou reagindo a um mundo que é independente daquele que elas mesmas construíram. Isso pode capacitar as organizações a compreenderem que elas próprias frequentemente criam as restrições, barreiras e situações que lhes causam problemas. Por exemplo, nos anos 70 a indústria automobilística americana viu o desafio japonês como sendo o centro dos seus problemas. Um exame mais acurado desta situação teria deixado claro que foram os próprios membros deste setor os responsáveis pelas condições que ajudaram os japoneses a vencer, omitindo, por exemplo, a possibilidade de o mercado americano vir a interessar-se pela compra de carros menores.

Um último ponto forte da metáfora cultural é a contribuição que esta presta à compreensão da mudança organizacional. Tradicionalmente, o processo de mudança tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora isso seja correto em parte, a mudança efetiva também depende das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações. Atitudes e valores que oferecem uma receita de sucesso numa situação podem comprovar-se um impedimento real em outra. Portanto, programas de mudança devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação e descobrir como isto pode ser desenvolvido. Ao ressaltar o fato de que a organização em grande parte se baseia em esquemas interpretativos comuns que dão forma à ação, a metáfora da cultura aumenta a importância de atender às mudanças na cultura corporativa que facilitam as formas requeridas de atividade organizacional. Uma vez que, em última análise, a organização reside nas cabeças das pessoas envolvidas, a mudança cultural eficaz implica mudança cultural.

As descobertas geradas pela metáfora da cultura têm feito com que muitos administradores e teóricos em administração se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa. A maior parte deles está agora consciente das conseqüências dos valores organizacionais e muitas organizações começaram a explorar o padrão de cultura e de subcultura que molda as ações do dia-a-dia. De um lado, isso pode ser visto como uma evolução positiva, uma vez que se trata de reconhecer que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas. Existe, todavia, certo número de conseqüências potencialmente negativas.

Convencido pelas idéias de que existem boas e más culturas, que uma cultura organizacional forte é essencial ao sucesso ou que modificações numa cultura existente levarão os empregados a trabalhar mais arduamente e a sen-

tirem-se mais contentes, muitos administradores e consultores em administração começaram a adotar novos papéis enquanto gurus da corporação, tentando criar novas formas de consciência a respeito da organização. Embora muitos gerentes abordem essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse dos seus empregados, os críticos sentem que essa tendência é potencialmente perigosa, desenvolvendo a arte da administração como um processo de controle ideológico. É lógico que a administração sempre tem sido, de alguma forma, uma prática ideológica, promovendo atitudes apropriadas, valores e normas como meio de motivar e controlar os empregados. O que é novo em muitos desenvolvimentos recentes é a maneira não tão sutil pela qual a manipulação e o controle ideológicos estão sendo defendidos como uma estratégia administrativa essencial. Existe certa cegueira ideológica em muito daquilo que foi escrito sobre cultura corporativa, especialmente por parte daqueles que advogam que os gerentes tentam tornar-se heróis populares, modelando e remodelando a cultura das suas organizações. O fato de que tal manipulação pode muito bem ser acompanhada de resistência, ressentimento, desconfiança e que os empregados podem reagir contra o fato de serem manipulados, acaba recebendo, então, atenção insuficiente. À medida que as descobertas da metáfora da cultura são usadas para criar um mundo orwelliano da nova linguagem corporativa, em que a cultura controla em lugar de expressar o caráter humano, a metáfora pode, então, comprovar-se bastante manipuladora e totalitária sua influência.

Quando se observa uma cultura, seja numa organização, seja na sociedade mais ampla, observa-se uma forma muito desenvolvida de prática social, influenciada por muitas interações complexas entre pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais. A cultura evolui sempre. Embora a qualquer tempo determinado possa ser vista como tendo um padrão visível, por exemplo, refletindo um costume de competição ou cooperação, dominância ou igualdade, seriedade ou brincadeira, esse padrão é uma abstração imposta sobre a cultura, a partir do exterior. É um padrão que ajuda o observador a dar sentido ao que está acontecendo na cultura, já que resume a trajetória da história passada, mas não é sinônimo de experiência da cultura em si mesma. A compreensão da cultura é freqüentemente muito mais fragmentada e superficial do que a realidade.

Esse é um ponto importante, uma vez que muitos teóricos em administração vêem a cultura como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. É esse tipo de atitude mecanicista que se encontra subjacente a muitas perspectivas que defendem a administração da cultura. Todavia, do ponto de vista interno, cultura parece mais holográfica do que mecanicista. Quando a

cultura corporativa é forte e robusta, uma atitude distinta permeia a organização toda: os empregados corporificam as características que definem a missão ou costume do todo; por exemplo, excepcional comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação, ou, em situações menos felizes, indolência ou senso de falta de ajuda ou de futilidade. A cultura corporativa baseia-se em capacidades características e incapacidades que como um resultado da evolução da cultura se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados. Os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores de Administração. A difusão holográfica da cultura significa que esta permeia a atividade de maneira a não levar ao controle direto por nenhum grupo de indivíduos em particular. Uma compreensão das organizações como culturas abre os olhos para muitas descobertas cruciais que escapam a outras metáforas, mas não é provável que estas descobertas cheguem a oferecer uma receita fácil para resolver os problemas administrativos como muitos autores esperam.

Quando o antropólogo Franz Boas hospedou um índio Kwakiutl do noroeste do Pacífico em New York no início deste século, este dedicou a maior parte da sua curiosidade intelectual às bolas de metal nos corrimãos do hotel e às mulheres barbadas, então exibidas em Times Square. A sua atenção foi cativada pelo bizarro, em lugar dos aspectos fundamentais da cultura que estava visitando. A sua experiência contém um aviso importante para aqueles interessados em compreender a cultura organizacional, pois nessa esfera muita atenção deve ser dedicada aos mitos e ritos que decoram a superfície da vida organizacional, em lugar das estruturas mais fundamentais que mantêm esses aspectos invisíveis. Nos estudos de cultura organizacional, a representação é comumente vista como sendo um processo voluntário sob influência direta dos atores envolvidos. Esse ponto de vista pode ser importante para dar poder às pessoas ao assumir maior responsabilidade pelo seu mundo, reconhecendo que elas próprias desempenham uma parte importante na construção das suas realidades. Mas isso pode ser ilusório, à medida que ignora o estágio em que a representação ocorre. Todos constroem ou representam realidades, mas não necessariamente sob circunstâncias de sua própria escolha. Existe uma importante dimensão de poder subjacente ao processo de representação que a metáfora da cultura nem sempre resalta como seria desejável. Quando isso é levado em conta, a metáfora da cultura torna-se impregnada de sabor político que apresenta ligações próximas com as perspectivas que serão exploradas nos próximos capítulos.

Interesses, Conflitos e Poder

6

As Organizações Vistas como Sistemas Políticos

Vivo numa sociedade democrática. Por que deveria ter que obedecer a ordens do meu patrão, oito horas por dia? Ele age como um ditador sangüinário, dando ordens à nossa volta, dizendo aquilo que deveríamos pensar e fazer. Que direito tem ele em agir dessa forma? A companhia paga os nossos salários, mas isso não significa que tenha o direito de comandar todas as nossas crenças e sentimentos. Certamente ela não tem o direito de nos reduzir a robôs que precisam obedecer a todo o comando.

Este comentário bastante irritado de um operário exasperado pelo esmagamento e opressão experimentados na vida diária de trabalho capta um aspecto da organização que não foi considerado até agora. Reconhece que os seus direitos como cidadão e como empregado remunerado estão em conflito um com o outro. Como cidadão, numa sociedade democrática é teoricamente livre mas suas próprias opiniões, em tomar as suas próprias decisões e ser tratado de igual para igual. Como empregado lhe são negados todos esses direitos. Espera-se que mantenha a sua boca fechada, faça aquilo que lhe foi dito fazer e se submeta às regras absolutas do seu superior. Durante oito horas por dia, cinco dias por semana, espera-se que ele esqueça da democracia e continue trabalhando. O seu único direito democrático reside na liberdade de encontrar outro trabalho e deixar a empresa. Ou como foi colocado pelo seu gerente: "Decida-se usando os seus pés; se não gostar daqui, não precisa ficar."

A situação descrita é extrema. Nem todas as organizações caracterizam-se por relações de guerra tão declarada entre gerentes e trabalhadores ou por formas tão ditatoriais de regras. Mas a situação é mais comum do que freqüentemente se gostaria de pensar, especialmente nas organizações industriais onde frentes de batalha se desenvolvem entre os trabalhadores e a administração. Tipicamente, ou não, o ponto importante desta ilustração é que ela convida a compreender as organizações como sistemas políticos.

Os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado. Não é preciso muita imaginação para reconhecer isto como aspectos políticos que envolvem as atividades daqueles que fazem as regras e aqueles que as seguem. Caso se desenvolva esta idéia, fica claro que se podem compreender as organizações como sistemas de governo que variam de acordo com os princípios políticos empregados.

Algumas organizações, tais como aquelas das quais se acabou de falar, podem ser muito autoritárias, enquanto outras podem ser modelos de democracia. Ao reconhecer que a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes, muito pode ser aprendido sobre os problemas e a legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre organização e sociedade.

A metáfora política pode, também, ser usada para esclarecer a vida organizacional no dia-a-dia. A maior parte das pessoas que trabalha numa organização admite, na privacidade, que estão cercadas por formas de "arranjos", através dos quais diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares. Todavia, esse tipo de expediente é raramente discutido em público. A idéia de que se espera que as organizações sejam empresas racionais nas quais os membros procuram por objetivos comuns tende a desencorajar a discussão sobre a motivação política. Em resumo, "política" é vista como um nome a não ser pronunciado.

Isso infelizmente acontece, uma vez que se está impedido de reconhecer que a política e o jogo político podem ser um aspecto essencial da vida organizacional e não necessariamente algo disfuncional, ou então aspectos em relação aos quais se tem a escolha de aceitar ou rejeitar. Nesse sentido, é útil lembrar que no seu significado original, a noção política nasce da idéia de que, quando os interesses são divergentes, a sociedade deverá oferecer meios de permitir aos indivíduos reconciliarem as suas diferenças através da consulta e negociação. Por exemplo, na Grécia antiga, Aristóteles defendia a política como meio de reconciliar a necessidade de unidade da *polis* grega (cidade-estado), com o fato de que esta *polis* era um "agregado de muitos membros". A política, para ele, ofereceu meios de criar ordem na diversidade enquanto evitava formas e regras totalitárias. A ciência política e muitos sistemas de governo trabalhavam sobre essa idéia básica, defendendo que a política, o reconhecimento e o intercâmbio de interesses conflitantes implícitos na política são todos meios de se criar uma forma de ordem social não coerciva.

Tentando entender as organizações como sistemas de governo e tentando desvendar a detalhada política da vida organizacional, é possível compreender qualidades importantes da organização que são, freqüentemente, encobertas ou ignoradas.

As organizações como sistemas de governo

Em abril de 1979, a revista *Business Week* publicou uma reportagem de capa sobre a Ford Motor Company. A capa apresentava um desenho humorístico de Henry Ford II instalado no assento do motorista, sob a forma de um trono e com a direção entre suas mãos. Atrás do trono, aparecia uma figura sombria – ficando em aberto adivinhar quem. O nariz proeminente como os da família Ford sugeria tratar-se de Henry Ford I, fundador da dinastia Ford, vigiando a forma pela qual seu neto estava dirigindo a companhia. O foco da história está no problema da sucessão. Depois de 34 anos como presidente executivo, Henry II estava aposentando-se, mas não havia, obviamente, nenhum sucessor capaz de assumir a direção. Até o seu rebaixamento e demissão no verão de 1978, o candidato natural era Lee Iacocca, um executivo muito bem-sucedido da Ford, que mais tarde se tornou o presidente da Chrysler. A demissão de Iacocca adicionou profundidade ao imaginário configurado no desenho, uma vez que ele mesmo simbolizava a natureza autoritária da companhia sob a conduta dos dois Henrys. A demissão de Iacocca foi simplesmente a mais recente e controversa na lista das demissões que incluíram os nomes de sete presidentes desde 1960. Iacocca foi uma figura popular e poderosa na companhia Ford, mas obviamente não tão popular junto àqueles que mais interessava: a sua demissão estava somente ligada ao fato de que ele não tinha a aprovação de Henry Ford II. Relata-se que Henry II apresentou um ultimato do tipo “é ele ou eu” ao conselho do Comitê de Revisão Organizacional e ganhou. A razão oficial dada por Henry II à *Business Week* foi que Iacocca não via as coisas como ele. Informalmente, especulou-se que o destino de Iacocca foi selado pelo fato de que ele se havia tornado poderoso demais dentro da companhia. Embora a filosofia mestra tenha sido considerada como voltada para o estilo da General Motors da “administração em grupo”, a *Business Week* afirmou acreditar que Henry achara difícil reconciliar-se com a perda de poder pessoal que envolve esse tipo de descentralização. Especulou-se que, como Henry I, Henry II iria continuar a exercer o mesmo tipo de autoridade, ditando regras de modo brusco, visível e absoluto, até que fosse forçado a renunciar ao poder.

A história da Ford não é, de maneira alguma, única. Muitas organizações são regidas por gerentes autoritários que manipulam habilmente considerável poder como resultado das suas características pessoais, laços de família ou habilidade em sedimentar a influência e o prestígio dentro da organização. Exemplos óbvios são dados por empresas dirigidas pelo próprio dono, onde o princípio “Este é o meu negócio e vou dirigi-lo como quiser” mantém-se dominante; o negócio da família é então governado com “mãos de ferro” que respeitam o interesse da família e a tradição acima de tudo; o mesmo se passa também em grandes corporações, tais como a ITT sob a direção de Harold Geneen, bem como

em outras empresas, sindicatos e até mesmo organizações beneficentes ou clubes dominados por oligarquias autoperpetuadoras. As bases da ordem do dia-a-dia nessas organizações tendem a ser autocráticas em lugar de democráticas no sentido de que o poder final para delinear a ação detém-se nas mãos de um único indivíduo ou grupo que tipicamente toma todas as decisões importantes. Embora seja raro, na prática, encontrar uma organização que seja totalmente autocrática, muitas apresentam fortes tendências às características autocráticas.

Quando são utilizados termos como *autocracia* e *democracia* para descrever a natureza de uma organização, está-se, implicitamente tecendo paralelos entre as organizações e os sistemas políticos. Como o indicado no Quadro 6.1, está-se fazendo a mesma coisa quando se fala das organizações enquanto burocracias ou tecnocracias, pois em cada caso se está caracterizando a organização em termos de um estilo particular de regra política. Em cada uma dessas palavras, o sufixo *cracia*, que deriva do grego *kratia*, e significa poder ou governo, está acoplado a um prefixo que indica a natureza precisa do poder ou da forma de governo empregado. Assim, a palavra *autocracia* significa o tipo de poder absoluto e freqüentemente ditatorial associado ao exercício de comando por parte de alguém. Nas burocracias, a forma de regulamentação está associada ao uso da palavra escrita e é exercida pelos burocratas que se sentam atrás de seus *bureaux* ou mesas, fazendo e administrando as regras que são o guia da atividade organizacional. O poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados com o conhecimento e uso das regras por parte de alguém e com a forma praticamente legal de administração que isso implica. Nas organizações tecnocratas, tais como empresas flexíveis e sempre em mudança, que prosperam na indústria eletrônica e em outros ambientes turbulentos, o poder e a responsabilidade estão diretamente ligados ao conhecimento e especialização técnica de alguém. Considerando que o padrão de poder e autoridade nas autocracias e burocracias seja firmemente estável e claramente definido, nas tecnocracias ele está freqüentemente fluindo à medida que diferentes indivíduos e grupos sobem e descem na estrutura de poder de acordo com o valor das suas contribuições técnicas. Poder e influência freqüentemente tendem a seguir "geniozinhos" e outras pessoas de conhecimento que parecem capazes de captar as preocupações dominantes ou de abrir novos caminhos à fama e riqueza da organização. Finalmente, nas organizações democráticas, o poder de estabelecer regras permanece nas mãos do *demos* (povo). Esse poder é exercido através de formas representativas de administração, segundo as quais diferentes usuários são formalmente representados no processo de tomada de decisão como sistemas de governo de co-gestão ou de coalizão e nas formas de controle pelo trabalhador ou pelos acionistas. O poder democrático pode também ser exercido diretamente através de formas participativas de decisão em que todos dividem o processo administrativo.

Quadro 6.1 *Organizações e formas de governo político.*

Organizações, igualmente aos governos, empregam algum sistema de "regras" como meio de criar e manter a ordem entre seus membros. A análise política pode, dessa forma, trazer uma contribuição válida à análise organizacional. As formas de governar politicamente, indicadas abaixo, são variações mais comuns das regras políticas encontradas nas organizações:

Autocracia: governo absoluto em que o poder é sustentado por um indivíduo ou pequeno grupo e apoiado pelo controle de recursos críticos, pelo direito de propriedade ou posse de direitos, tradição, carisma e outras razões para invocar privilégios pessoais.

Burocracia: regra exercida por meio da palavra escrita, que oferece as bases de uma autoridade do tipo racional-legal, ou governo "pela lei".

Tecnocracia: regra exercida através do uso de conhecimento, poder de especialistas e habilidade de resolução de problemas relevantes.

Co-gestão: trata-se de uma forma de governo em que as partes opostas entram em entendimento para gerar juntas interesses mútuos; como no caso do governo de coalizão e corporativismo, cada uma das partes retira o seu poder de uma fonte diferente.

Democracia Representativa: regra exercida através da eleição de membros que têm mandato para agir em nome daqueles a quem representam, que ocupam suas funções durante um período determinado, ou estendem esse período enquanto mantêm o apoio dos seus eleitores, como é o caso do governo tipo parlamentar e, na indústria, empresas onde o controle está nas mãos dos trabalhadores ou dos acionistas.

Democracia Direta: é o sistema no qual cada um tem direito igual de governar tomando parte em todas as decisões, como é o caso de muitas organizações comunitárias, cooperativas e os *kibutz*, entre outras. Trata-se de um princípio de governo no qual a auto-organização é a maneira-chave da organização.

É raro encontrar organizações que se utilizam de apenas uma dessas diferentes espécies de governo. Com maior frequência se encontram, na prática, tipos mistos. Por exemplo, enquanto algumas organizações são mais autocráticas, mais burocráticas ou mais democráticas do que outras, freqüentemente apresentam elementos de outros sistemas. Uma das tarefas da análise política é descobrir quais princípios são mais marcantes, onde, quando, por que e como predominam.

Muitas pessoas mantêm a crença de que existe separação entre a organização empresarial e a política e que a mesma deve ser mantida. Portanto, quando alguém propõe a idéia de que os trabalhadores deveriam ter assento nos conselhos de direção ou que exista sentido no controle da indústria pelo empregado, aquela pessoa é freqüentemente vista como tomando uma posição política não desejada. Todavia, a discussão anterior mostra que essa interpretação não está

bastante correta. A pessoa que faz o papel de defensor dos direitos do empregado ou da democracia industrial não está introduzindo um tema político, uma vez que está solicitando um diferente enfoque para uma situação que já é política. As organizações que são autocratas, burocratas ou tecnocratas têm tanto significado político como aquelas dominadas pelos sistemas de controle do trabalhador. A natureza política delas é simplesmente de tipo diferente, esboçada sobre princípios diferentes de legitimidade.

O sistema de co-gestão industrial, desenvolvido na Alemanha Ocidental e em outros países europeus desde o fim da Segunda Guerra Mundial, reconhece explicitamente as reivindicações antagônicas a fim de legitimar a regra que será aceita tanto pelos donos do capital, de um lado, como pelos empregados, de outro. Sob esse sistema, donos e empregados determinam em conjunto o futuro das suas organizações, compartilhando o poder e a tomada de decisões. O sistema varia amplamente em relação à sua aplicação. Na Alemanha Ocidental, os sistemas de co-gestão variam de indústria para indústria. Por exemplo, a legislação relativa às indústrias de carvão e aço, datada de 1950, prevê a formação dos comitês de supervisão com um número de onze membros, cinco eleitos pelos acionistas e cinco pelos empregados, sendo o remanescente eleito pelos outros dez. O comitê de supervisão é então responsável pela nomeação de um comitê gerencial de três membros que devem levar a efeito os negócios normais da organização. Um membro desse conselho deve ser um especialista em negócios, outro um especialista em produção e outro um representante sindical. As eleições desses conselhos são levadas a efeito a cada três anos. Os conselhos são planejados para dar ao capital e ao trabalho iguais direitos, embora muitos possam argumentar que isso nem sempre funciona na prática. Uma modificação do princípio da co-gestão em outros países europeus e norte-americanos é representada pela indicação de trabalhadores para os conselhos de administração, como acontece na Dinamarca, Suécia e Noruega, onde certo número de lugares nos conselhos de administração são freqüentemente reservados a representantes sindicais. Existe outra aplicação do mesmo princípio nas formas de cooperativismo, em que administração, sindicatos e governo se unem para consultar e colaborar um com o outro em assuntos de interesse mútuo.

Embora tais desenvolvimentos reconheçam os direitos do trabalhador em participar da administração de uma empresa, tais evoluções nem sempre têm sido adotadas voluntariamente pelo movimento trabalhador. A razão para isso é encontrada em outro princípio político: para que um sistema de governo seja sadio, aqueles que detêm o poder devem experimentar alguma forma de oposição. Muitas pessoas preocupadas com os direitos dos trabalhadores temem que o envolvimento direto no processo de administração crie uma situação que coopte ou incorpore o trabalhador e, portanto, reduza o poder de discordância. Sendo uma parte no processo de tomada de decisão, perde-se o direito de opor-se às decisões que são tomadas. Muitos defensores dos direitos dos trabalhadores

têm assim sugerido que os interesses do empregado podem ser mais bem protegidos através de associações, tais como sindicatos ou grupos profissionais que adotam um papel de oposição, a fim de definir as políticas de uma organização sem estarem ligados a ela.

Esse problema de "incorporação" freqüentemente acompanha mudanças na organização que favorecem a participação crescente do empregado na tomada de decisão. O temor de muitos oponentes a tais mudanças é que os empregados estejam autorizados a exercer os seus direitos democráticos em decisões de menor importância, enquanto estarão sendo excluídos daquelas que verdadeiramente contam. "Temos permissão para escolher a cor do papel de parede e nada mais", representa uma queixa familiar. Como essa crítica mostra, movimentos parciais no sentido da democracia industrial são freqüentemente motivados pela intenção da administração de desviar, ou tornar difusa, a oposição potencial, compartilhando os aspectos menos importantes do controle. Por essas razões, os defensores da democracia industrial sugerem que a participação não seja o bastante e que as organizações deveriam movimentar-se no sentido de estilos de administração baseados totalmente em formas de controle a cargo dos trabalhadores.

Esses modelos de atuação têm sido amplamente usados em países como a ex-Iugoslávia onde os trabalhadores elegem os seus gerentes e onde o princípio da auto-gestão oferece um valor organizacional chave. Esse tipo de sistema difere dos esquemas de co-gestão que reconhecem que os donos do capital e os trabalhadores têm direitos iguais pela dissolução da distinção entre capital e trabalho. Na ex-Iugoslávia e em outros países onde a indústria é propriedade do Estado, essa forma de auto-administração é razoavelmente fácil de ser atingida, mas em outros lugares apresentou dificuldades por parte daqueles que querem proteger os direitos dos proprietários.

Os mais óbvios experimentos em grande escala sobre o controle por parte dos empregados nos países capitalistas ocorreram em empresas não sadias, ou em indústrias onde as mudanças na sorte aumentaram a possibilidade de desemprego e fechamento da fábrica, precipitando o desejo dos donos de venderem suas ações da companhia. A resposta do empregado foi eventualmente a de comprar e tocar a empresa, freqüentemente com um sucesso variável, em parte porque as organizações estão em indústrias "em dificuldade" e em parte por causa dos problemas de cooptação que surgem quando os trabalhadores se tornam ou nomeiam os gerentes de uma empresa que opera em um sistema capitalista. Como outros gerentes em organizações não democráticas, descobrem que a sobrevivência nesse sistema requer alguns tipos de ação que nem sempre serão populares junto aos colegas também proprietários e empregados. Tal sistema tem uma lógica própria e ser dono não necessariamente implica ter toda a liberdade

de ação. Apesar desses problemas, existe número considerável de empresas administradas com sucesso por empregados que descobriram formas de criar novos tipos de ambiente e estilos organizacionais que também satisfazem à maioria dos empregados. O experimento da Lucas-Aerospace na Inglaterra oferece um exemplo extraordinário.

Enquanto se discute a administração da Ford Motor Company sob a responsabilidade de um membro da dinastia Ford, ou então a administração de uma cooperativa controlada por trabalhadores, fica claro que a escolha organizacional sempre implica uma escolha política. Embora a linguagem da teoria organizacional freqüentemente apresente idéias relacionando a administração e a motivação das pessoas no trabalho em termos relativamente neutros – por exemplo, como tópicos relativos a estilos de liderança, autonomia, participação e relações de trabalho –, tais tópicos não são, de qualquer forma, tão neutros quanto parecem. Ao compreender as organizações como sistemas políticos, obtêm-se meios para explorar o significado político desses temas, bem como o relacionamento geral entre política e organização.

Organizações vistas como sistemas de atividade política

Uma análise da organização a partir da perspectiva de comparação com diferentes formas de governo pode colocar a compreensão da organização dentro de uma ótica mais revigorante. Todavia, para conseguir compreender a dinâmica política do dia-a-dia da organização, é também necessário explorar o processo detalhado através do qual as pessoas se engajam na política. Para esse propósito, é útil voltar à idéia de Aristóteles segundo a qual a política nasce de uma diversidade de interesses, e buscar como essa diversidade dá origem a manobras diversas, à negociação e a outros processos de coalizão, construindo uma influência mútua que tanto condiciona a vida organizacional.

A política de uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional. Mais fundamentalmente, todavia, a política ocorre em bases correntes, quase sempre de um modo que é invisível a todos, exceto aos diretamente envolvidos.

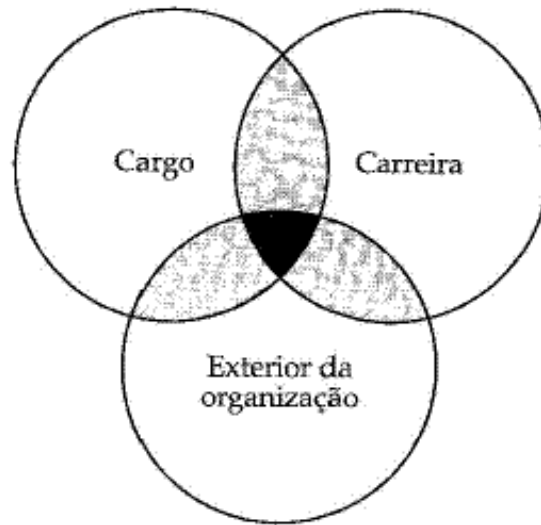
Pode-se analisar a política organizacional de maneira sistemática, focalizando as relações entre *interesses*, *conflito* e *poder*. A política organizacional nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos.

Como já foi visto, existem muitas formas pelas quais isto pode ser feito: autocraticamente (“Vamos fazer desta forma”); burocraticamente (“Espera-se que façamos desta maneira”); tecnocraticamente (“A melhor maneira de fazer isto é desta forma”); ou, então, democraticamente (“Como vamos fazer isto?”). Em cada um dos casos, a escolha entre os caminhos de ação usualmente baseia-se nas relações de poder entre os atores envolvidos. Ao focalizar como interesses divergentes, dão origem a conflitos, visíveis ou invisíveis, que são resolvidos ou então perpetuados através de vários tipos de jogos de poder, torna-se possível fazer a análise da política organizacional tão rigorosamente como a análise de qualquer outro aspecto da vida organizacional.

ANÁLISE DE INTERESSES

Ao se falar a respeito de “interesses”, fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. No cotidiano, tende-se a refletir sobre os interesses de modo espacial, ou seja, enquanto áreas de importância que se deseja preservar ou ampliar, ou, então, enquanto posições que se deseja proteger ou atingir. Vivemos no meio de nossos interesses, freqüentemente percebendo os outros como “intrusos”, engajando-nos prontamente em ataques ou defesas destinados a sustentar ou melhorar nossa posição. O fluxo da ação política acha-se intimamente relacionado com esta maneira de posicionamento pessoal.

Existem muitas outras maneiras pelas quais se pode definir e analisar essa busca e defesa de interesses. Uma dessas formas que apresenta uma relevância particular para a compreensão da política organizacional é conceber interesses em termos de três domínios interligados e relativos a tarefas, carreira e vida pessoal de alguém na organização (Figura 6.1). *Interesses da tarefa* estão ligados com o trabalho que alguém deve desempenhar. O gerente de produção da fábrica tem que assegurar que os produtos sejam produzidos em tempo e de maneira eficiente. Uma pessoa de vendas deve vender sua quota de produtos e manter relacionamentos com clientes. Um contador deve manter registros adequados e produzir demonstrativos periódicos. Todavia, a vida no trabalho sempre envolve mais do que desempenhar-se em um cargo. Os empregados trazem para o local de trabalho aspirações e visões daquilo que o seu futuro deve ser, fornecendo as bases para *interesses de carreira* que podem ser independentes do trabalho que está sendo desempenhado. Trazem também as suas personalidades, atitudes próprias, valores, preferências, crenças e conjuntos de comprometimento com o mundo exterior, permitindo que estes *interesses extra-muro* configurem a forma de agir tanto em relação ao cargo, quanto à carreira.



O diagrama acima ilustra o relacionamento e a tensão que freqüentemente existe entre o cargo (tarefa) de alguém, as aspirações de carreira, bem como os valores pessoais e o estilo de vida (interesses fora da organização). Os três domínios podem interagir (áreas sombreadas) e também permanecerem separados. Trabalhando numa organização, tenta-se encontrar ou se é forçado a lutar pelo equilíbrio entre os três conjuntos de interesses. Na maioria dos casos, esse equilíbrio é incerto e muda incessantemente, criando, assim, tensões que são o centro da atividade política. O fato de que a área de completa convergência de interesse seja freqüentemente pequena (a área mais escura) é uma das razões por que a racionalidade organizacional (ou da tarefa) representa um fenômeno tão raro.

Figura 6.1 *Interesses organizacionais: cargo, carreira e exterior da organização.*

As relações entre os três conjuntos de interesses são mais bem compreendidas caso se examine uma situação específica. Considere-se, por exemplo, a posição de um executivo de uma grande empresa. Este pode estar altamente comprometido com seu trabalho, ser ambicioso e estar, também, altamente envolvido com a sua vida em família. Na sua experiência de trabalho, pode desejar administrar os três: fazer um bom trabalho, subir na organização, bem como atingir razoável equilíbrio entre o trabalho e o lazer, de tal forma que possa passar os fins-de-semana e a maioria das noites com a sua família. Em algumas situações, os três aspectos podem coincidir; em outras, duas esferas de interesse podem ser compatíveis, enquanto em outras os diferentes interesses podem não ter relação entre si. A vida transcorre muito calmamente para o executivo na primeira hipótese (por exemplo, este tem uma grande idéia que contribui para seu desempenho no trabalho e a promoção ocorre, dando-lhe também mais tempo para o lazer), mas apresenta dificuldades nos últimos dois casos. A sua

grande idéia pode melhorar o desempenho e a perspectiva de carreira, mas pode significar mais trabalho e menos lazer. Ou então pode capacitá-lo a reduzir a sua carga de trabalho, mas de uma forma que também o torne menos visível e, portanto, transformando-o em um candidato menos elegível para promoção. Algumas vezes, a idéia será ótima somente para dar continuidade ao trabalho, não possuindo qualquer outro significado. A atitude do executivo e a sua relação com as tarefas, as idéias que persegue e tenta implementar, bem como a maneira pela qual reage às sugestões de outras pessoas são todas passíveis de ser crucialmente afetadas, dependendo de como essas tarefas, idéias ou sugestões se enquadram no mapa de interesses descritos na Figura 6.1. As tensões que existem entre os diferentes interesses que quer perseguir tornam a sua relação com o trabalho inerentemente "política", mesmo antes de se levarem em conta a existência e as ações de outros membros da organização. Essas tensões são inerentes à vida de trabalho na sociedade ocidental, devido às contradições latentes entre as solicitações do trabalho e lazer, de um lado, bem como as solicitações do presente e do futuro, de outro.

A orientação das diferentes pessoas no sentido dessas tensões varia de situação para situação, produzindo grande diversidade de estilos de comportamento. Enquanto algumas pessoas estão comprometidas, fazendo o seu trabalho como um fim em si mesmo, outras estão mais voltadas para suas carreiras. Outras, ainda, gastam a maior parte das suas energias tentando fazer o trabalho menos pesado, ou tão confortável e consistente quanto possível em relação às suas preferências pessoais. Muitas pessoas gerenciam para atingir graus consideráveis de sobreposição entre fins e aspirações conflitantes, delineando a sua tarefa geral ou missão, de forma a permitir-lhes chegar a todos os seus alvos ao mesmo tempo. Outros precisam contentar-se em assumir posições de concessão.

Essa forma de compreender diferentes tipos de interesse oferece, então, meios de decodificar as programações pessoais subjacentes às ações e atividades específicas. Pode-se começar a compreender como as pessoas se relacionam com seu trabalho por meio das suas próprias preocupações pessoais, detectando os fatores motivacionais que dão suporte aos diferentes estilos de carreirismo, jogos humanos, comprometimento com atividade, rigidez, "proteção do espaço", zelo, neutralidade e livre negociação que emprestam à política da vida organizacional seu caráter detalhado.

Seguindo simplesmente as inclinações pessoais de alguém, torna-se possível configurar o drama da vida organizacional dentro de um cenário político. Todavia, o conteúdo político aumenta muitas vezes quando se começa a reconhecer a existência de outros atores, cada um com programações baseadas em interesses próprios a serem perseguidos. O jogo político que disto se origina torna-se particularmente visível em situações que apresentem escolhas entre diferentes

vias para o desenvolvimento futuro e em outros contextos de transição, tais como a chegada de novas pessoas, ou a substituição de uma pessoa por outra.

A título de ilustração, considere-se o seguinte caso:

O Sr. X era o extravagante vice-presidente de marketing em uma empresa de cosméticos de médio porte. Depois de cinco anos, tinha uma sólida reputação dentro da firma, tendo conduzido muitas campanhas de sucesso planejadas para colocar os produtos da empresa como as primeiras marcas disponíveis no mercado de distribuição varejista. Embora tivesse experimentado tempos difíceis, persuadindo os seus colegas que era preferível concentrar os esforços em volumes relativamente baixos e em produtos de alta qualidade em lugar de partir para o mercado de massa, levou anos para que este seu ponto de vista fosse aceito. As filosofia e visão mercadológicas estavam ligadas à sua personalidade, refletindo um interesse e envolvimento com as elites sociais em relação às quais se sentia em casa. Os locais e temas das propagandas da empresa eram escolhidos pelo Sr. X e, conforme observado por muitos dos seus colegas, estes eram, em grande parte, reflexo da sua vida pessoal. Fundamental para a adoção dessa estratégia mercadológica e linha do desenvolvimento organizacional envolvida era o apoio dado pelos membros-chaves do conselho de direção que também compartilhava das mesmas ligações de família e um gosto pelo estilo de vida simbolizada pelo Sr. X e a sua filosofia. Por outro lado, membros não tão bem situados socialmente e que eram reconhecidos por seu conhecimento profissional, bem como por ligações mais amplas com a indústria de cosméticos em geral, em conjunto com o presidente e certo número de vice-presidentes, sentiam que muitas oportunidades estavam sendo perdidas devido à necessidade de se preservar uma imagem de elite. Sempre que possível, tentavam, então, mobilizar uma conscientização para considerar outras opções de política, e o sucesso da companhia acabou mudando essa tendência de pressionar tanto por essas preocupações. Assim, à medida que a influência carismática do Sr. X permanecia como importante força imobilizadora, a empresa continuou comprometida em preservar e desenvolver sua orientação elitista.

Uma boa oportunidade de mudança surgiu por acaso através da correspondência do Sr. Y, vice-presidente de planejamento corporativo e um dos mais preocupados a respeito da perda de oportunidades. Um amigo e antigo colega, agora dono de uma prestigiosa empresa de "caçadores de cabeça" (*head-hunting*), escreveu perguntando se poderia recomendar possíveis candidatos para o cargo de vice-presidente de marketing da nova filial americana de uma firma européia que trabalhava no segmento de alta costura. A visão do Sr. X, sorrindo no meio de casacos de pele, diamantes e moda parisiense, imediatamente veio à mente do Sr. Y. No prazo de uma hora, já tinha feito um telefonema extra-oficial ao seu amigo, sugerindo que o Sr. X poderia ser abordado. Em dois meses, o cargo tinha sido oferecido ao Sr. X, que o aceitara.

O sucessor do Sr. X na empresa de cosmético foi a Sra. Z, mulher relativamente jovem e ambiciosa, além de amante do luxo. Tinha sido alvo de um acordo na seleção, uma vez que os diretores ficaram divididos a respeito de dois outros candidatos. A Sra. Z parecia atender à condição de equilíbrio entre o estilo sofisticado ao qual os aliados do Sr. X estavam acostumados e a promessa de novas iniciativas valorizadas por aqueles que se sentiram restringidos pela orientação proposta na filosofia do Sr. X. Pelo fato de nenhum dos grupos estar muito satisfeito com a nomeação, ambos sentiam que a Sra. Z era eminentemente capaz de dar conta do cargo, inclusive pelo fato de que seria herdeira de atividades bem-sucedidas.

Para a Sra. Z, o trabalho representava uma grande oportunidade. Sentiu que era o momento adequado de deixar sua marca na indústria e viu na direção firme adotada pelo Sr. X a base sobre a qual fundamentar novas iniciativas. Nas suas entrevistas e discussões com antigos auxiliares do Sr. X, deu importância à necessidade de conservar aquilo que já havia sido atingido. Nas discussões com os menos comprometidos com esta filosofia, ressaltou a promessa de novos mercados. O seu primeiro ano no novo emprego foi usado para desenvolver uma iniciativa que deveria colocar juntos estes dois objetivos, retendo a imagem do mercado de elite, mas ampliando as alternativas de mercado para incluir cadeias selecionadas de lojas varejistas e de departamentos. Sabia que deveria estabelecer uma filosofia diferente da do Sr. X, além de conservar o apoio da direção e dos executivos mais velhos, aspectos essenciais para assegurar o sucesso. Os seus colegas prontos para a mudança revelaram-se parceiros motivados, e excelentes relacionamentos no trabalho logo se desenvolveram através de um clima de negociação que ajudou a definir idéias e oportunidades em que todos pareciam ganhar alguma coisa. A sua tarefa com relação aos que ainda se identificavam com o estilo e a personalidade do Sr. X era ainda muito mais difícil. Resistência e trocas acaloradas transformaram-se no modo de discussão da diretoria. Durante um período de discussão de três anos, todavia, a maior parte deles passou a aceitar a idéia de que a ampliação do mercado ainda era consistente com a imagem de um produto de *status* elevado, particularmente à medida que a estratégia de mudança foi adotada pelo seu evidente sucesso financeiro. Como colocou um membro do conselho, olhando para os últimos resultados: "Quando penso nestes números, acho que seria capaz de aturar ainda mais propagandas naquelas revistas horríveis."

Este caso somente esboça a dinâmica da situação dentro de um contexto mais amplo. No entanto, serve realmente para ilustrar a política intrínseca a qualquer situação na qual as pessoas desejam perseguir interesses divergentes. O Sr. X tinha uma visão que os outros foram persuadidos a compartilhar. A sua personalidade carismática permitiu-lhe usar a organização para expressar-se através de uma estratégia que combinava cargo, carreira e interesses fora da empresa de maneira coerente. Os colegas que compraram sua estratégia o fizeram

à medida que seus objetivos eram atingidos. Aqueles que se opuseram a esta estratégia tinham outras aspirações. Queriam ver a organização seguir outras direções. Por esta razão, o Sr. Y tirou vantagem de uma oportunidade casual para mudar a situação. O estado de transição abriu novas oportunidades. Coalizões rivais formaram-se em torno daqueles candidatos que as pessoas pensavam ser capazes de favorecer os seus interesses. A Sra. Z, candidata mais capaz de negociar, leu e interpretou bem a situação. Viu uma convergência entre oportunidades pessoais e organizacionais, usando o seu novo cargo para servir aos dois fatores. Tendo em vista a sua ambição, não havia modo pelo qual pudesse aceitar o *status quo*. O seu estilo pessoal e aspirações de carreira exigiram que "tocasse as coisas" e "deixasse sua marca". A filosofia do Sr. X, embora solidamente bem-sucedida, teve, assim, que mudar. Outros estavam preparados para juntar-se à Sr. Z na configuração de uma nova direção corporativa em troca de apreciação pessoal. A segurança das coalizões rivais, embora às vezes duvidosa, foi mantida porque a nova situação resultou em uma transformação com a qual a maioria poderia identificar-se e, portanto, assumir. Mesmo que a discussão passe por cima das relações de poder e outros aspectos do caso, as interações entre esses poucos atores-chaves e os seus aliados realmente fornecem indícios de uma densa e rica dinâmica política da vida organizacional. A diversidade de interesses que Aristóteles observou na cidade-estado grega é evidente em cada organização e pode ser analisada ao se traçar como as idéias e as ações das pessoas colidem ou coincidem.

Em contraste com a visão de que as organizações sejam empreendimentos interligados e racionais que perseguem um objetivo comum, a metáfora política encoraja a ver as organizações como redes de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função da oportunidade, por exemplo, de ganhar a vida, de desenvolver uma carreira, de perseguir um objetivo ou meta desejados. As organizações são compostas por coalizões e a construção da coalizão é uma importante dimensão de quase toda a vida organizacional.

As coalizões surgem quando grupos de indivíduos ficam juntos para cooperar com relação a assuntos específicos, eventos ou decisões, ou então propor valores específicos e ideologias. As organizações encaixam-se nesta definição de coalizão no sentido de que elas compreendem grupos de administradores, trabalhadores, acionistas, clientes, fornecedores, advogados, agentes governamentais e outros grupos formais e informais com interesse ou participação na organização, mas cujos objetivos e preferências diferem. A organização, enquanto coalizão de pessoas que possuem interesses diferentes, é uma coalizão com múltiplos objetivos.

Alguns teóricos organizacionais fazem distinção entre facções que se tornam conscientes de objetivos comuns e coalizões de dois ou mais grupos que se unem para perseguir interesses comuns, freqüentemente trabalhando contra uma rede rival. É claro que as pessoas nas organizações podem perseguir os seus interesses seja como indivíduos, seja com membros de grupos de interesses específicos ou

coalizões mais generalistas, sendo esta distinção freqüentemente útil. Em muitas organizações, existe sempre uma coalizão dominante que controla áreas importantes da política. Tais coalizões usualmente são construídas em torno do diretor presidente ou outro ator-chave na organização, com cada participante fazendo solicitações e contribuições à coalizão como preço da participação. Todas as coalizões têm que atingir algum tipo de equilíbrio entre as recompensas e contribuições necessárias para sustentar a afiliação, um equilíbrio freqüentemente influenciado por fatores tais como idade, posição organizacional, educação, tempo na organização, bem como valores e atitudes.

A maior parte dos enfoques à organização realmente promove o desenvolvimento de facções e coalizões, uma vez que divisões funcionais e outras fragmentam interesses – por exemplo, alocando diferentes objetivos e atividades em subunidades, tais como departamentos ou equipes de projeto. A "racionalidade limitada", discutida no Capítulo 4, assume, assim, uma dimensão política conforme o pessoal de vendas se torne preocupado com os objetivos de vendas, as pessoas da produção preocupem-se com a produção e as equipes de projetos com o seu grupo de projetos. Dada tal fragmentação, à medida que possa haver consenso geral sobre os objetivos globais, existe freqüentemente considerável desacordo sobre objetivos específicos, uma vez que nesse nível os interesses dos indivíduos e as suas subunidades quase sempre se tornam predominantes. A organização como um todo é, então, freqüentemente obrigada a funcionar com um grau mínimo de consenso. Isto permite à organização sobreviver enquanto reconhece a diversidade de objetivos e de aspirações dos seus membros. A organização na maioria das vezes tem que aceitar soluções satisfatórias, em lugar de ótimas para os problemas, usando negociação e transigência, que se tornam mais importantes do que a racionalidade técnica.

O desenvolvimento da coalizão oferece uma estratégia para pôr em andamento o interesse das pessoas em uma organização, e os membros da organização, com freqüência, dão considerável atenção a aumentar o seu poder e influência através desses meios. Algumas vezes, as coalizões são iniciadas por atores menos poderosos que procuram o apoio dos outros. Em outros momentos, podem ser desenvolvidas pelos poderosos para consolidar o seu poder; por exemplo, um executivo pode promover pessoas a posições-chaves em que possam servi-lo como escudeiros leais. Quer seja formal ou informal, confinado à organização ou expandido para abranger interesses de fora, as coalizões e os grupos de interesses freqüentemente fornecem meios importantes para garantir os fins desejados.

A COMPREENSÃO DO CONFLITO

O conflito aparece sempre que os interesses colidem. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas

lamentáveis. "É uma questão de personalidade." "Existem rivais que estão sempre colidindo." "O pessoal da produção e o pessoal de marketing não conseguem jamais conviver." "Os auditores e os contadores são detestados por todos." O conflito é visto como um estado de infortúnio que em circunstâncias mais favoráveis desapareceriam.

Caso a análise feita na seção anterior esteja correta, então o conflito sempre estará presente nas organizações. O conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que assuma, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais.

Como o sociólogo escocês Tom Burns aponta, a maioria das organizações modernas fomenta vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal modo que sistemas de competição e de colaboração coexistem simultaneamente. As pessoas devem colaborar na busca de uma tarefa comum, embora sejam frequentemente colocadas uma em oposição a outra, competindo por recursos limitados, *status* e promoção na carreira. Essas dimensões conflitantes da organização são mais claramente simbolizadas pelo organograma que é, ao mesmo tempo, um sistema de cooperação quando reflete uma subdivisão racional de tarefas e uma estrutura de carreira na qual as pessoas estão motivadas a subir. O fato de que existem mais cargos na base do que na cúpula significa que a competição pelos lugares no topo provavelmente será forte e que qualquer corrida pela carreira terá menos vencedores do que perdedores. De acordo com o fato de que diferentes indivíduos e grupos são designados para exercer autoridade e influência sobre os outros, a hierarquia mais ou menos assegura tipos de luta competitiva sobre as quais prospera a política organizacional. Não é necessário que alguém seja conscientemente astuto ou diabolicamente político para terminar fazendo política dentro da organização. Isto se deve ao fato de que o comportamento político representa uma resposta bastante natural às tensões criadas entre os indivíduos e as organizações. Os Maquiavéis na organização que sistematicamente trilham os seus caminhos barganhando e pressionando, ao longo das atividades, simplesmente ilustram a mais extrema e desenvolvida forma desta tendência que se encontra latente na maior parte da vida organizacional.

A literatura sobre teoria organizacional está repleta de exemplos que ilustram o sistema competitivo implícito na hierarquia. Alguns dos mais eloquentes são encontrados nos relatos dos sociólogos que se infiltraram no local de trabalho no papel de observadores participantes. A elaboração de orçamentos e de padrões de trabalho, a supervisão diária e o controle do trabalho, assim como a busca de oportunidades e de carreira, são frequentemente caracterizados por formas sutis da arte de ganhar sem infringir as regras do jogo. Tomem-se, por

exemplo, as situações relatadas por W. F. Whyte no seu estudo clássico *Money and motivation*. Este revela os artifícios com os quais os operários são capazes de controlar o seu ritmo de trabalho e níveis de ganho, mesmo sob o olhar cerrado dos seus supervisores e de especialistas em eficiência que tentam elevar a produtividade. Os trabalhadores sabem que, para manter os seus empregos, devem encontrar formas de derrotar o sistema, fazendo isto com grande habilidade e astúcia.

Por exemplo, Starkey, um experiente operário, encontra formas de criar movimentos adicionais no seu cargo quando os padrões de trabalho são fixados, de tal forma que o trabalho pode tornar-se mais fácil sob circunstâncias normais. Descobre também formas completamente novas de trabalhar com grande rapidez quando seu supervisor não está por perto, permitindo-lhe assim criar um tempo ocioso em certos períodos do dia. Ray, famoso entre os seus colegas pela sua habilidade de desorientar e de enganar os seus controladores, encontra formas de fazer com que sua máquina destrua o produto no qual está trabalhando quando é solicitado a trabalhar em um ritmo rápido demais. Tem também grande habilidade em parecer que está trabalhando com mais afinco do que realmente está, produzindo suor abundante para impressionar e enganar aqueles que o observam. Os trabalhadores trocam idéias sobre como conseguir melhores padrões de trabalho e diminuir a produção para receber trabalhos "agradáveis", ou deixar para os seus adversários aqueles "desagradáveis". Tal colaboração é usada contra a administração e, outras vezes, contra os trabalhadores ou grupos de trabalho. É lógico que a administração quase sempre sabe que isto está acontecendo, mas muitas vezes é impotente para fazer alguma coisa a esse respeito, principalmente quando a fábrica é sindicalizada. Algumas vezes, conseguem ter nas mãos o controle do problema, somente para descobrir que outro está surgindo em lugar diferente. Pelo fato de que o relacionamento seja essencialmente do tipo combativo, o *status* e o auto-respeito de ambos os grupos residem na habilidade de ser mais esperto ou de controlar o outro.

Relacionamentos semelhantes são encontrados nos escritórios, onde os funcionários jogam com impressos e horários de forma a parecerem mais ocupados e mais produtivos do que realmente são. Na composição de orçamentos e em ocasiões de tomada de decisão, os administradores freqüentemente tentam ignorar os seus próprios gerentes, inchando as suas estimativas para criar recursos extras pela negociação de alvos fáceis de trabalho que dão margem a erro, permitindo a eles parecerem bons quando a nova revisão salarial estiver aproximando-se.

O jogo político está também latente nas relações horizontais entre unidades de especialistas. Como apontado anteriormente, as pessoas começam a identificar-se com as responsabilidades e objetivos associados ao seu papel específico, grupo de trabalho, departamento ou equipe de projeto de forma que sempre são

levadas a valorizar a realização dessas responsabilidades e objetivos sobre e acima da realização dos objetivos organizacionais mais amplos. Isso é especialmente verdade quando os sistemas de recompensas, bem como o *status* geral, a visibilidade e o sentimento de sucesso estejam ligados ao bom desempenho em termos das responsabilidades especializadas de alguém.

Mesmo quando as pessoas reconhecem a importância de se trabalhar junto, a natureza de qualquer trabalho específico freqüentemente combina elementos contraditórios que criam vários tipos de conflitos de papel. Por exemplo, as interações do tipo político tão freqüentemente observadas entre o pessoal de produção e de marketing, ou entre os contadores e os usuários do serviço financeiro, constantemente repousam em parte sobre o fato de que estão sendo solicitados a se engajarem em atividades que prejudicam um ao outro de maneira negativa. A modificação do produto solicitada pela área de marketing cria problemas no planejamento e acompanhamento da produção. A preocupação dos contadores a respeito do controle da empresa em relação aos gastos caracteriza uma restrição não bem-vinda para os executivos nas áreas de despesas. Como os atores nos seus vários papéis tentam desempenhar o cargo para o qual foram indicados, interpretando os seus interesses pela tarefa de maneira que pareça idealmente adequado à concepção dos objetivos organizacionais, tais interesses acabam sendo definidos em uma rota de colisão. Conflitos semelhantes são freqüentemente observados entre os gerentes de "linha", responsáveis pelos resultados do dia-a-dia, e os "assessores", tais como planejadores, advogados, contadores e outros especialistas que desempenham o papel de orientadores; também aparecem entre os profissionais que buscam estender a sua esfera de autonomia e burocratas que procuram reduzi-la como forma de melhorar o controle, e assim por diante.

A complexidade potencial da política organizacional é imensa, mesmo antes de se levarem em conta as personalidades e os choques de personalidade que de hábito trazem à tona os papéis e os seus conflitos. Algumas vezes, os conflitos gerados serão bem explícitos e abertos para que todos vejam, enquanto outras vezes permanecerão sob a superfície dos acontecimentos do dia-a-dia. Por exemplo, os relacionamentos em reuniões podem ser governados por diversas intenções ocultas sobre as quais nem mesmo os participantes têm consciência. Em algumas organizações, as disputas podem ter longa história, fazendo com que decisões e ações no presente sejam delineadas por conflitos, rancores ou diferenças que os demais acreditavam esquecidos ou resolvidos há muito tempo. Um diretor do departamento de produção pode combinar com um gerente de marketing para bloquear uma proposta vinda do engenheiro de produção, não porque discorde das idéias básicas, mas porque ressentimentos são associados ao fato de que ele e o engenheiro de produção nunca se deram bem. Embora estes ressentimentos possam parecer mesquinhos, são freqüentemente forças poderosas na vida organizacional.

Não raro, muitos conflitos organizacionais se tornam institucionalizados, configurando atitudes, estereótipos, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional. Nessa forma socializada, os conflitos subjacentes podem ser extremamente difíceis de identificar e distinguir. Nesse caso, a história pode fundamentar o presente de modo muito sutil. Todavia, ao lembrar as orientações de Aristóteles para compreender a origem da política na diversidade de interesses aos quais os conflitos meramente emprestam forma visível, os analistas organizacionais têm meios de penetrar abaixo da superfície de qualquer situação de conflito para entender a sua origem. Serão examinadas algumas maneiras pelas quais o conflito pode ser gerenciado quando for discutida a política das organizações pluralistas mais tarde neste capítulo.

O USO DO PODER

O poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

Durante os últimos anos, os teóricos da organização foram tornando-se cada vez mais conscientes a respeito da necessidade de reconhecer a importância do poder para explicar os assuntos organizacionais. Todavia, nenhuma definição clara e consciente de poder apareceu. Enquanto algumas pessoas vêem o poder como um recurso, por exemplo, como alguma coisa que alguém possui, outras o vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência, por exemplo, como um tipo de influência *sobre* alguma coisa ou alguém. A maior parte dos teóricos em organização tende a assumir como ponto de partida a definição de poder dada pelo cientista político americano Robert Dahl, sugerindo que o poder envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. Para alguns teóricos, essa definição leva a um estudo das condições do "aqui e agora" sob as quais uma pessoa, grupo ou organização se tornam dependentes de outra, enquanto para outros ela leva ao exame de forças históricas que determinam o estágio da ação no qual as relações de forças atuais são estabelecidas. Conforme relacionado no Quadro 6.2, as fontes de poder são ricas e variadas, provendo aqueles que querem dirigir e "agir de modo escuso", perseguindo os seus interesses com muitas formas de assim o fazer. Na discussão subsequente, será examinado como essas fontes de poder são utilizadas para modelar a dinâmica da vida organizacional. Assim fazendo, será criado um roteiro analítico que pode ajudar a compreender a dinâmica do poder dentro de uma organização e identificar as maneiras pelas quais os membros da organização podem tentar exercer a sua influência.

Quadro 6.2 *Fontes de poder nas organizações.*

A seguir, serão mencionadas as mais importantes fontes de poder:

1. AUTORIDADE FORMAL
2. CONTROLE SOBRE RECURSOS ESCASSOS
3. USO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, REGRAS E REGULAMENTOS
4. CONTROLE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO
5. CONTROLE DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO
6. CONTROLE DOS LIMITES
7. HABILIDADE DE LIDAR COM INCERTEZA
8. CONTROLE DA TECNOLOGIA
9. ALIANÇAS INTERPESSOAIS, REDES E CONTROLE DA "ORGANIZAÇÃO INFORMAL "
10. CONTROLE DAS CONTRA-ORGANIZAÇÕES
11. SIMBOLISMO E ADMINISTRAÇÃO DO SIGNIFICADO
12. SEXO E ADMINISTRAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS SEXOS
13. FATORES ESTRUTURAIS QUE DEFINEM O ESTÁGIO DA AÇÃO
14. O PODER QUE JÁ SE TEM

Essas fontes de poder dão aos membros da organização uma variedade de meios para ampliar os seus interesses, resolvendo ou perpetuando os conflitos organizacionais.

Autoridade formal. A primeira e mais clara fonte de poder numa organização é a autoridade formal, um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage. Como o sociólogo alemão Max Weber apontou, a legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer. Historicamente, a autoridade legitimada tem sido fundamentada por uma ou mais das três características: carisma, tradição e lei (veja Quadro 9.1 para maiores detalhes). A autoridade carismática surge quando as pessoas vêem as qualidades especiais de um indivíduo (carisma significa "dádiva divina") e vêem tais qualidades como definidoras do direito individual de agir no seu nome. A autoridade tradicional aparece quando as pessoas respeitam os costumes e práticas do passado, conferindo autoridade àqueles que simbolizam e encarnam esses valores tradicionais. Monarcas e outros que mandam devido a algum tipo de *status* herdado adquirem o seu direito de mandar através desse tipo de princípio. A autoridade burocrática

ou legal-racional aparece quando as pessoas insistem que o exercício do poder depende da correta aplicação de regras formais e procedimentos. Aqueles que exercem autoridade burocrática devem ganhar os seus direitos de poder por meio de procedimentos como, por exemplo, demonstrando que são donos ou têm direitos de propriedade numa organização, por meio de eleição num sistema democrático, ou então demonstrando qualificações profissionais ou técnicas quando atuando em uma meritocracia.

Cada um desses três tipos de autoridade formal pode ser encontrado nas organizações modernas. A figura do herói pode adquirir imenso poder carismático que lhe permite controlar e dirigir os outros como queira. O proprietário de uma firma familiar pode exercer autoridade como resultado do fato de ser membro da família fundadora. Um burocrata pode exercer o poder como resultado da posição formal que mantém. À medida que aqueles que estão sujeitos a um tipo de autoridade em uso aceitam e respeitam a natureza dessa autoridade, esta acaba servindo como uma forma de poder. Caso ela não seja respeitada, torna-se vazia e o poder passa a depender de outras fontes mencionadas no Quadro 6.2.

O tipo mais óbvio de autoridade *formal* na maior parte das organizações é o burocrático e está tipicamente associado com a posição que alguém mantém, seja como gerente de vendas, contador, coordenador de projetos, secretária, supervisor de fábrica ou operador qualificado. Essas diferentes posições organizacionais são comumente definidas em termos de direitos e obrigações que criam um campo de influência em meio daquilo que se pode legitimamente operar com o apoio formal daqueles com quem se trabalha. A um supervisor de fábrica é dado o "direito" de instruir aqueles que estão sob o seu controle. A um gerente de vendas é dado o "direito" de influenciar a política das campanhas de vendas – mas não sobre a contabilidade financeira. Isto se enquadra dentro do campo da amplitude de influência delegada ao gerente financeiro. As posições formais no organograma definem assim as esferas de delegação de autoridade. Quando a autoridade é traduzida em poder por meio do consentimento daqueles que se acham sob o padrão de comando, a estrutura de autoridade é também a estrutura de poder. Embora a autoridade seja constantemente vista como fluindo do topo para a base do organograma empresarial, sendo delegada pelo supervisor de uma pessoa, a discussão da natureza da legitimidade sugere que isso seja apenas parcialmente verdade. Isso porque a autoridade torna-se eficaz somente à medida que seja legitimada pelos níveis mais baixos. A pirâmide do poder representada no organograma é, dessa forma, construída sobre um alicerce no qual parcela considerável de poder pertence àqueles que se encontram tanto na base da pirâmide como no seu topo. O movimento sindical tem, na verdade, reconhecido isso, canalizando o poder existente nos níveis mais baixos da pirâmide para desafiar o poder do topo. Conforme o poder sindical é legitimado pela lei e pelo direito de sindicalizar-se, este poder também passa a representar um tipo de

autoridade formal. Mais adiante será retomado este tópico, ao serem analisadas as "contra-organizações".

Controle dos recursos escassos. Toda organização depende, para perpetuar-se na sua existência, de um fluxo adequado de recursos, tais como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, bem como do apoio dos consumidores, dos fornecedores e da comunidade em geral. Uma habilidade de exercer o controle sobre qualquer desses recursos pode, assim, oferecer importante fonte de poder dentro das organizações e entre elas. Acesso a recursos financeiros, domínio de habilidades importantes ou de matéria-prima, controle ou acesso a qualquer programa de computador valorizado ou uma nova tecnologia, ou ainda acesso a clientes e fornecedores especiais podem emprestar aos indivíduos considerável poder organizacional. Se o recurso representa um suprimento escasso e existe alguém que dependa da sua disponibilidade, então isso pode quase certamente ser traduzido em poder. Escassez e dependência são chaves para as fontes de poder baseadas em recursos escassos.

Quando se começa a falar sobre poder associado a recursos, a atenção comumente concentra-se no papel do dinheiro. Isso porque o dinheiro está entre o mais líquido de todos os recursos, podendo comumente ser convertido em outros recursos. Alguém com uma habilidade valorizada, um fornecedor com uma valorizada matéria-prima ou uma pessoa que detenha informação sobre nova oportunidade de projeto pode, com frequência, ser persuadida a trocar os seus recursos de valor por um preço atrativo. O dinheiro pode também ser convertido em promoções, patrocínio, ameaças, promessas ou favores para comprar lealdade, serviço, apoio ou obediência irrestrita.

Não é de admirar, todavia, que a dimensão da política da organização se manifeste tanto no processo de elaboração de orçamentos e alocação de recursos financeiros, como no seu controle. Como Jeffrey Pfeffer da Universidade de Stanford sugeriu, o uso de tal poder está criticamente ligado à habilidade de uma pessoa em controlar o uso *discriminatório* de fundos. Não é necessário ter controle completo sobre as decisões financeiras. A pessoa necessita ter apenas controle suficiente para puxar os cordéis cruciais que possam criar mudanças de critérios. A razão para isso é que a maior parte dos recursos financeiros disponíveis em uma organização está comprometida com a manutenção das operações atuais. Modificações nessas operações são comumente incrementadas pouco a pouco, sendo as decisões tomadas para aumentar ou reduzir ligeiramente os gastos atuais. É a habilidade de aumentar ou diminuir esse fluxo de fundos aquilo que dá poder. Portanto, caso um administrador possa ter acesso a recursos não comprometidos que possa utilizar conforme decidir, como, por exemplo, um fundo de verbas extras, este exercerá então uma influência decisiva sobre o desenvolvimento organizacional futuro, ao mesmo tempo que compra a lealdade daqueles que se beneficiarão do uso desses fundos. Semelhantemente, alguém de

fora de uma organização que seja responsável por decidir se o seu apoio financeiro àquela organização deve ou não ter continuidade está em posição de exercer considerável influência sobre as políticas e práticas da organização. Em geral, essa influência é desproporcional em relação ao montante realmente envolvido, uma vez que as organizações são freqüentemente dependentes de maneira crítica de fundos adicionais para criar espaço de manobra. As organizações na maioria das vezes tendem a usar os seus excedentes de um ano de forma a criar compromimentos ou expectativas para o próximo ano, por exemplo, dando um aumento de salário cuja repetição seja esperada no próximo ano, apontando membros do efetivo de pessoal cujas nomeações deverão ser renovadas ou efetuando o lançamento de um novo programa que o pessoal desejará continuar. Tudo isto aloca considerável poder ao administrador dos fundos excedentes.

Os princípios que foram discutidos com relação ao uso do poder financeiro aplicam-se igualmente a outras fontes de poder. Um ponto importante é que o poder repousa sobre o controle daqueles recursos dos quais a organização depende para dar continuidade às suas operações correntes, ou para criar novas iniciativas. Deve existir dependência para que alguém seja capaz de controlar; e esse controle origina-se do fato de existir escassez ou acesso limitado ao recurso em questão. Caso se esteja falando do controle financeiro, de habilidades, de material ou pessoal ou mesmo de oferecimento de apoio emocional a um tomador de decisão-chave que passou a valorizar o apoio ou amizade de alguém, os princípios permanecem os mesmos. Os mais maquiavélicos entre nós rapidamente compreenderão que estes princípios apontam o caminho para a estratégia de poder crescente pela *criação* de dependência através do controle planejado de recursos críticos.

O poder de uma pessoa pode também ser aumentado pela redução de dependência desta pessoa sobre outras. É por isso que muitos gerentes e unidades organizacionais gostam de ter suas próprias reservas de recursos. O aparente desperdício pela duplicação de recursos em uma organização, onde cada departamento tem o mesmo equipamento subempregado, o mesmo conjunto de especialistas ou uma reserva de pessoal que possa ser utilizada em períodos de sobrecarga, é freqüentemente um resultado das tentativas de reduzir a dependência de um departamento em relação aos recursos de outros.

Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos. Muito freqüentemente, a estrutura organizacional, as regras, os regulamentos e os procedimentos são vistos como instrumentos racionais que pretendem ajudar no desempenho de uma tarefa. Uma visão política desses elementos, todavia, sugere que em muitas situações eles são o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político.

Considere-se o exemplo a seguir retirado de uma pesquisa conduzida pelo autor em corporações inglesas que garantem o desenvolvimento de "novas cidades". A corporação em questão foi estabelecida no início dos anos 60 para

desenvolver uma nova cidade numa antiga área industrial. Uma estrutura funcional foi estabelecida com departamentos separados (financeiro, jurídico, administrativo, desenvolvimento comercial, habitação, arquitetura, planejamento e serviços de engenharia) que se reportavam a um gerente geral que, por sua vez, se reportava a um conselho de administração. No final dos anos 60, um enérgico homem de negócios tornou-se diretor do conselho. Nomeou diretor geral da corporação o diretor de serviços jurídicos e dividiu o cargo deste último em duas partes, criando o cargo de secretário da corporação e deixando, assim, o novo responsável pelos serviços jurídicos com uma gama mais estreita de funções. O posto de secretário foi preenchido por um candidato do presidente que havia trabalhado com ele numa atividade semelhante em outra organização. O presidente e o secretário começaram a trabalhar de maneira bem próxima e o conselho finalmente concordou que o secretário deveria ter acesso direto ao conselho sem ter que passar pelo diretor geral. O presidente envolveu-se em tocar o dia-a-dia da organização, passando muitas vezes por cima do diretor geral, cujo papel se tornou de difícil desempenho.

Essa situação chegou a um fim bastante abrupto e depois de apenas um ano, com a renúncia surpresa do presidente em resposta a uma controvérsia a respeito de linhas de conduta. Com a nomeação de um novo presidente que estava interessado em delegar ao diretor geral a tarefa de tocar a organização, as relações de poder dentro da organização mudaram drasticamente. O diretor geral pouco a pouco estabeleceu maior controle sobre os chefes do seu departamento, muitos dos quais se haviam tornado bastante poderosos através das intervenções do antigo presidente. A sua abordagem visava trazer muitas das funções que foram alocadas ao secretário sob o seu próprio controle e reorganizar outras responsabilidades departamentais. Por exemplo, ele dividiu as funções de arquitetura e departamento de planejamento, estabelecendo um novo departamento de planejamento, assim como um novo departamento que lidaria com pesquisas. Tal medida deixou o arquiteto principal, que se tornara um forte executivo durante o reinado do presidente anterior, com uma pequena parcela do departamento que administrava anteriormente. Essas reorganizações estruturais foram mais tarde acompanhadas por maiores mudanças, tais como a redução da importância dos antigos diretores de serviços, e isso não foi muito antes de certo número de pessoas deixar a organização, incluindo o secretário e o arquiteto-chefe.

Embora essas duas mudanças estruturais fossem justificáveis em termos técnicos, foram também motivadas por considerações políticas relacionadas a assuntos ligados ao controle. As mudanças iniciais criadas pelo enérgico presidente foram planejadas para aumentar o seu próprio controle que tinha sobre a organização pelo enfraquecimento daquele do diretor geral. As mudanças introduzidas depois da demissão do presidente foram principalmente planejadas para ajudar o diretor geral a recuperar o seu controle sobre os chefes de departamento

que se haviam tornado muito poderosos. A mudança estrutural foi parte de um jogo de poder para limitar o papel e a influência de outros indivíduos-chaves.

As circunstâncias desse caso podem ser únicas, mas o padrão é bastante genérico, uma vez que a estrutura organizacional é freqüentemente utilizada como instrumento político. Planos para a diferenciação e integração organizacional, projetos de centralização e descentralização, assim como tensões que surgem nas organizações matriciais freqüentemente acarretam intenções ocultas relacionadas ao poder, autonomia ou interdependência entre departamentos e indivíduos. O tamanho e o *status* de um grupo ou departamento dentro de uma organização normalmente oferecem uma indicação do seu poder dentro da estrutura global, uma vez que táticas óbvias de controle são rebaixar a importância de uma função ou grupo de indivíduos ou então adotar uma estratégia de dividir para governar que fragmenta bases potenciais de poder. Essa abordagem é ilustrada no estudo de caso discutido anteriormente e esteve também presente em bom número de outras corporações ligadas aos projetos das "novas cidades" e incluídas na pesquisa do autor. Por exemplo, em uma corporação a função de desenvolvimento comunitário, que freqüentemente atingia o *status* de departamento em outras corporações, foi relegada a uma pequena subdivisão sob o controle do chefe do departamento legal, posição esta que tinha pouco conhecimento ou interesse nesse tipo de trabalho. O pessoal de desenvolvimento comunitário que comumente tomava posições radicais em assuntos de planejamento estava correto quanto à percepção que tinha sobre seu posicionamento não usual dentro da estrutura organizacional que refletia o desejo do diretor-geral de reduzir a influência desta área e excluí-la das reuniões entre chefes de departamentos. O mesmo diretor-geral procurou sufocar o desenvolvimento dos grupos de projetos ao longo da hierarquia de nível médio que poderia ter conduzido a organização mais no sentido matricial do que no sentido do modelo burocrático. O diretor geral desejou exercer controle fortemente autoritário sobre os seus chefes de departamento, desencorajando grupos de projetos e tornando os seus chefes de departamento responsáveis pela integração entre departamentos. Muitos dos profissionais de planejamento em nível médio tornaram-se extremamente desencorajados pela falta de autonomia e poder de influência, deixando logo, em grande número, a organização.

As tensões que envolvem o processo de planejamento e replanejamento organizacional oferecem, dessa forma, muitas descobertas a respeito da estrutura de poder da organização. Assim, a rigidez e a inércia das estruturas organizacionais podem fazer o mesmo, uma vez que as pessoas, com freqüência, preservam as estruturas vigentes para proteger aquele poder que delas emana. Por exemplo, as pessoas e departamentos agarram-se a descrições de cargo desatualizadas como forma de ilustrar a resistência à adoção da tecnologia computadorizada, porque o poder e o *status* delas dentro da organização estão fortemente ligados à antiga ordem. Um dos paradoxos da organização buro-

crática é que a definição de cargos e departamentos que foram originalmente introduzidos para controlar o trabalho dos empregados pode também ser usada por eles mesmos para controlar os seus superiores.

O mesmo é verdade com relação às regras, regulamentos e outros tipos de procedimentos formais. Assim como uma descrição de cargos pode ser usada por um empregado para caracterizar aquilo que ele *não* está preparado para fazer ("isso não faz parte do meu cargo" ou "eu não sou pago para isso"), regras e regulamentos, com frequência, provam ser facas de dois gumes. Um exemplo excepcional é dado pela rede ferroviária britânica, onde os empregados descobriram o poder da "greve de zelo" e que consiste em fazer estritamente aquilo que os regulamentos solicitam. Em lugar de fazer greve verdadeira por maiores reivindicações ou endereçar uma queixa, um processo que se comprovou desgastante aos empregados que perdem assim os seus salários, o sindicato muitas vezes declara uma "greve de zelo" por meio da qual o empregado faz exatamente aquilo que é requerido pelos regulamentos desenvolvidos pelas autoridades ferroviárias. O resultado é que dificilmente cada trem sai no horário, as programações não funcionam e todo o sistema de estrada de ferro rapidamente mostra um ritmo próximo da parada total. As regras logicamente foram criadas para controlar os empregados para proteger a segurança dos passageiros e também, sem dúvida, para proteger as autoridades ferroviárias, uma vez que, em caso de um acidente grave, uma clara estrutura de regras e responsabilidades pode ajudar na identificação dos culpados. O único problema é que existem tantas regras que elas tornam o sistema ferroviário quase inoperante. O funcionamento normal, dessa forma, requer que os empregados encontrem atalhos ou, pelo menos, procedimentos mais simples. A rede ferroviária britânica não é logicamente a única desse tipo. Muitas organizações têm regras que, como muitos empregados o sabem, não são costumeiramente aplicadas.

A importância dessas regras para os seus criadores está claramente ilustrada pelas investigações públicas que se seguem a grandes acidentes nos quais os investigadores comparam a evidência dos acontecimentos com as normas prescritas nos regulamentos formais para descobrir quem está errado. Algumas vezes, são encontradas lacunas nas regras. Outras vezes, flagrantes negligências são descobertas. Mas, freqüentemente, o acidente nada mais é do que aquilo que Charles Perrow, da Universidade de Yale chama de um "acidente normal" no sentido de que sua probabilidade é construída dentro da própria natureza do sistema. As regras violadas que acompanham o acidente foram quebradas milhares de vezes anteriormente como parte da prática normal de trabalho, uma vez que trabalhar normalmente seja impossível sem a violação de regras. Os ferroviários britânicos, como outros que adotaram a prática da "greve de zelo", descobriram como podem usar a arma criada para controlar e possivelmente puni-los para controlar e punir os outros.

Regras e regulamentos são, dessa forma, criados, evocados e usados de maneira tanto proativa como retroativa dentro do quadro de relações de poder. Todos os regulamentos burocráticos, os critérios de tomada de decisões, planos e programações, promoções e requisitos de avaliação de cargos, bem como outras regras que orientam o funcionamento organizacional dão poder potencial a ambos, controladores e controlados. Regras planejadas para orientar e simplificar atividades podem quase sempre ser usadas para bloquear as operações. Exatamente como os advogados que fazem da sua profissão um modo de descobrir um novo ângulo para aquilo que parece ser uma regra claramente delineada, muitos membros da organização são capazes de evocar as regras de forma que ninguém poderia jamais imaginar possível. A habilidade de usar regras para a vantagem de alguém é assim uma importante fonte de poder organizacional e, como no caso das estruturas organizacionais, define o terreno de disputa que sempre será negociado, preservado ou modificado.

O controle do processo decisório. Uma possibilidade de influenciar os resultados dos processos decisórios é uma fonte de poder muito reconhecida, sendo uma daquelas que atraiu considerável atenção na literatura sobre a teoria organizacional. Desde que as organizações sejam, em larga escala, sistemas de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização à qual pertence. Não admira, todavia, o tempo, a energia e a atenção meticulosa que tantos homens e mulheres sedentos de poder devotam a isso sob forma de reuniões intermináveis. Estes "políticos" como são freqüentemente conhecidos manipulam a escolha em termos das próprias intenções que são quase sempre ocultas, a fim de criar os resultados que desejam. São essas intenções ocultas que permitem a muitos deles emergir triunfantes depois de horas de discussão em círculo que terminam em impasse. Em termos políticos, a tomada de decisão organizacional envolve evitar que decisões cruciais sejam tomadas, bem como favorecer aquelas que alguém realmente deseja.

Ao discutir os tipos de poder utilizados na tomada de decisão é útil distinguir entre controle e três elementos a ele inter-relacionados: as *premissas* da decisão, os *processos* decisórios, bem como os *resultados e objetivos* da decisão. Uma das formas mais eficazes de chegar a uma decisão é permitir que ela seja feita por falta de escolha ou por omissão. Conseqüentemente, muito da atividade política dentro das organizações baseia-se no controle de assuntos e outras premissas decisórias que influenciam como uma decisão particular será focalizada, talvez de formas que evitem que certos grupos de aspectos fundamentais venham à tona. Evitando a discussão explícita de um assunto, pode-se ter condições de se chegar precisamente aonde se quer. Por exemplo, numa organização onde os membros queiram formar um sindicato ou onde exista uma crescente coalizão a favor da abertura de uma nova área de projetos em um novo campo, essas decisões-chaves podem freqüentemente ser evitadas ou retardadas através de mudanças margi-

nais e importantes, embora acabem desviando a atenção para algum outro foco. Essa tática de evitar que certos assuntos se transformem em temas quentes que *devem* orientar a atenção mostra-se freqüentemente popular entre aqueles que desejam preservar o *status quo*.

Além disso, para a manipulação consciente das premissas decisórias adiciona-se também muitas vezes um grande elemento de controle inconsciente ou socializado. Como Charles Perrow apontou, muito do controle obstrutivo está construído a partir do vocabulário, das estruturas de comunicação, atitudes, crenças, regras e procedimentos que, apesar de inquestionáveis, exercem influência decisiva nos resultados. Esses fatores influenciam as premissas decisórias, delineando a forma a partir da qual se pensa e se age. Visões a respeito daquilo que os problemas e os assuntos são e como podem ser provocados na maioria das vezes atuam como camisas de força mentais que evitam que se vejam outras maneiras de formular preocupações básicas e cursos alternativos de ação disponíveis. Muitas dessas restrições se acham construídas dentro de suposições organizacionais, crenças e práticas sobre "quem somos" e "o jeito que as coisas são feitas por aqui".

O controle do *processo* de tomada de decisão é comumente mais visível do que o controle das premissas de decisão. Como deveria ser tomada uma decisão? Quem deve fazer parte da decisão? Quando deve ser tomada a decisão? Ao determinar que a decisão pode ser tomada e então ser comunicada às diferentes partes envolvidas, que deve ir para um comitê e qual comitê, que deve vir apoiada por um relatório completo, que aparecerá numa agenda na qual receba possivelmente uma difícil receptividade (ou fácil passagem), que pede agenda e, finalmente, que a decisão deveria ser discutida no começo ou no fim da reunião, um gerente pode ter considerável impacto sobre os resultados da decisão. As regras básicas que devem guiar a tomada de decisão são, assim, variáveis importantes que os membros da organização podem manipular e usar para virar as pessoas a favor ou contra uma ação.

Uma última forma de controlar a tomada de decisão é influenciar *resultados* e *objetivos* a serem atingidos e o critério de avaliação a ser empregado. Um indivíduo pode determinar resultados e objetivos mais diretamente através da preparação de relatórios e contribuindo com a discussão sobre a qual a decisão deverá basear-se. Enfatizando a importância de restrições particulares, selecionando e avaliando as alternativas sobre as quais a decisão será tomada, bem como ressaltando a importância de certos valores ou resultados, os tomadores de decisão podem exercer considerável influência sobre o tema da discussão. Eloquência, domínio dos fatos, envolvimento passional, pura tenacidade ou persistência podem, ao final, vencer, quando adicionados ao poder pessoal para influenciar as decisões nas quais alguém esteja envolvido.

Controle do conhecimento e da informação. Fica evidente em muito da discussão anterior, particularmente naquilo que diz respeito ao controle das premissas decisórias, a idéia de que o poder emana da pessoa que é capaz de estruturar a atenção em relação a determinados assuntos de maneira que efetivamente defina a realidade do processo de tomada de decisão. Isso chama a atenção para a importância capital do conhecimento e das informações como fontes de poder. Controlando esses recursos-chaves, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e criar padrões de dependência. Ambas as atividades merecem atenção pela sua própria natureza.

O psicólogo social americano W. I. Thomas observou certa vez que, se as pessoas definem situações como reais, elas serão também realistas quanto às conseqüências. Muitos políticos organizacionais habilidosos colocam em prática esse princípio diariamente, controlando os fluxos de informações e o conhecimento que se torna disponível a diferentes pessoas, influenciando, assim, as suas percepções da situação e, conseqüentemente, as maneiras pelas quais reagem com relação a essas situações. Esses políticos são, na maioria, conhecidos como "filtradores de informação", abrindo e fechando os canais de comunicação, bem como resumindo, analisando e então determinando o conhecimento de acordo com a visão de mundo que favoreça os seus interesses. Muitos aspectos da cultura organizacional, especialmente a hierarquia e as divisões departamentais, influenciam a maneira como flui a informação. E esses filtradores não oficiais utilizam as informações para os seus próprios fins. Mesmo pelo processo mais simples de diminuir a velocidade ou acelerar o fluxo de certas informações, tornando, assim, o conhecimento disponível a tempo ou então muito tarde para poder ser utilizado por aqueles que o recebem, o filtrador pode desenvolver considerável poder.

Freqüentemente, a busca de controle da informação numa organização está ligada a questões de estrutura organizacional. Por exemplo, muitas batalhas foram travadas com relação ao controle e uso de sistemas centralizados de computação, devido ao fato de que o controle do computador no geral carregava consigo o controle sobre o fluxo de informação e o projeto dos sistemas de informação. O poder de muitos departamentos financeiros e de processamento de informação está ligado a esse fato. O pessoal de finanças é importante não somente porque controla os recursos, mas também porque define e controla a informação sobre o uso desses recursos. Ao influenciar o planejamento do orçamento e os sistemas de informação de controle de custo, são capazes de influenciar aquilo que é percebido como sendo importante dentro da organização, tanto por aqueles que usam a informação como base para controle, como por aqueles que são os sujeitos desse controle. Assim como as premissas da tomada de decisões influenciam o tipo de decisões realizadas, as suposições ocultas e algumas vezes inquestionáveis que são criadas no planejamento dos

sistemas de informações podem ser de importância crucial na estruturação da atividade do dia-a-dia.

Muitos dos aspectos polêmicos que dizem respeito aos méritos e problemas do microprocessamento baseiam-se na questão do poder. A nova tecnologia de processamento de informações cria possibilidades de múltiplos pontos de acesso à base comum de dados e a possibilidade de sistemas de informações locais em lugar de informações centralizadas. Em princípio, a tecnologia pode ser usada para aumentar o poder daqueles que estão em níveis ou locais da organização periféricos, fornecendo dados relacionados ao seu trabalho, mais claros, imediatos e relevantes que facilitam o autocontrole em lugar de controle centralizado. Na prática, a tecnologia é freqüentemente utilizada para aumentar o poder central. Os planejadores e usuários de tais sistemas foram cuidadosamente avisados do poder da informação, descentralizando algumas atividades enquanto centralizam a contínua vigilância sobre o desempenho. Assim, executivos nas mais remotas partes do mundo, o pessoal de reservas aéreas em escritórios não supervisionados e trabalhadores no chão de fábrica desempenham as suas atividades sob o olho vigilante do computador, que reporta quase todos os movimentos a alguém no coração do sistema de informação.

Além de definir as realidades organizacionais ou exercer controle, conhecimento e informações podem ser utilizados para estabelecer padrões de dependência. Pela posse da informação certa, no momento certo, tendo acesso exclusivo a dados-chaves, ou simplesmente demonstrando a habilidade de ordenar e sistematizar fatos de maneira eficaz, os membros da organização podem aumentar o poder que detêm dentro dela. Muitas pessoas desenvolvem essas habilidades de maneira sistemática e com ciúmes guardam ou bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para aumentar a sua indispensabilidade e "status de especialista". Obviamente, outros membros da organização têm interesse em romper tal exclusividade e ampliar o acesso. Existe, dessa forma, habitualmente nas organizações uma tendência de rotinizar aptidões e habilidades de valor, sempre que possível. Existe também uma tendência de destruir dependências de indivíduos específicos e departamentos pela aquisição de especialistas próprios. Assim, os departamentos freqüentemente preferem ter o seu próprio especialista à mão, mesmo que isso envolva duplicação e alguma redundância de especialistas dentro do todo organizacional.

Um aspecto final do poder do especialista relaciona-se ao uso do conhecimento e da especialização como meio de legitimar aquilo que alguém deseja fazer. "O especialista" freqüentemente carrega uma aura de autoridade e poder que pode acrescentar considerável peso à decisão que permanece suspensa.

Controle das fronteiras. Qualquer discussão sobre poder nas organizações deve dar atenção àquilo que algumas vezes é conhecido como "administração das fronteiras". A noção de limite é usada para refletir a interface entre diferentes

elementos de uma organização. Dessa forma, é possível falar de limites entre grupos de trabalho ou de departamentos, bem como entre uma organização e o seu ambiente. Monitorando e controlando as transações de interface bilaterais, as pessoas são capazes de obter considerável poder. Por exemplo, torna-se possível monitorar mudanças que ocorrem fora do grupo, do departamento ou da organização, tomando as medidas necessárias a tempo. Adquire-se conhecimento dos fatores interdependentes críticos sobre os quais é possível assegurar um grau de controle. Ganha-se acesso a informações críticas que colocam a pessoa numa posição particularmente poderosa para interpretar aquilo que está acontecendo no mundo exterior, ajudando-a, assim, a definir a realidade organizacional que dirigirá a ação. É possível, também, controlar as transações entre fronteiras, atuando na função reguladora que permita ou até mesmo encoraje certas transações enquanto bloqueia outras.

A maioria das pessoas em posições de liderança em todos os níveis de uma organização pode engajar-se nesse tipo de administração das fronteiras de uma forma que contribui para aumentar o seu próprio poder. O processo também é um importante elemento de muitos dos papéis organizacionais, tais como o de uma secretária, um assistente especial ou um coordenador de projetos, bem como aquele de ligação entre pessoas de todos os tipos. As pessoas que desempenham esses papéis são muito comumente capazes de adquirir um poder que vai além do seu *status* normal. Por exemplo, muitas secretárias e assistentes pessoais são capazes de exercer grande impacto sobre a forma pela qual os seus chefes vêem a realidade de certa situação, determinando a quem será dado acesso ao gerente e quando, além de administrar a informação de maneira a ressaltar ou minimizar a importância de eventos e atividades que ocorrem nos demais locais da organização. Um exemplo extraordinário da administração de fronteiras pode ser encontrado na administração da Casa Branca sob a direção de Nixon, em que os principais assistentes do próprio Nixon, Richard Erlichman e Bob Haldeman exerciam controle rígido sobre os contatos das pessoas com o presidente. Assim fazendo, parece que eram capazes de administrar a visão do presidente daquilo que estava acontecendo na Casa Branca e em outros locais. Um dos principais aspectos no famoso caso Watergate e renúncia da presidência foi se os ajudantes de Nixon permitiram mesmo que ele recebesse as informações críticas daquilo que dizia respeito ao caso Watergate. Erlichman e Haldeman eram especialistas em administrar as fronteiras, e o essencial da sua estratégia básica para adquirir o poder encontra-se presente em muitos diferentes tipos de organizações no mundo todo.

A administração das fronteiras tanto pode ajudar a integrar uma atividade com o seu mundo exterior, quanto ser usada para isolar uma unidade, de tal forma que venha a funcionar de maneira autônoma. A busca de autonomia, seja por indivíduos, grupos, seja mesmo por departamentos, é um elemento importante da vida organizacional devido ao fato de que muitas pessoas gostam de ter

o controle completo sobre os seus espaços de vida. A administração das fronteiras ajuda essa busca de autonomia, uma vez que quase sempre mostra as formas pelas quais a unidade pode adquirir os recursos necessários para criar autonomia e aponta para estratégias que podem ser usadas para repelir as ameaças à autonomia. Grupos e departamentos freqüentemente procuram incorporar habilidades-chaves e recursos dentro das suas fronteiras, assim como controlar as admissões através de um recrutamento seletivo. Estes também, muitas vezes, engajam-se naquilo que o sociólogo Erving Goffman descreveu como "rituais de evitação", fugindo de aspectos e problemas potenciais que possam ameaçar a sua independência.

A busca de autonomia sofre, entretanto, com freqüência oposição por meio de estratégias contrárias, iniciadas por gerentes em algum outro lugar do sistema. Eles podem tentar quebrar a coesão do grupo pela nomeação dos seus próprios representantes ou aliados para posições-chaves, encontrar formas de minimizar os recursos escassos disponíveis ao grupo ou encorajar replanejamentos organizacionais que aumentem a interdependência e minimizar as conseqüências das ações autônomas. As transações entre fronteiras são, dessa forma, freqüentemente caracterizadas por estratégias opostas de controle e contra controle. Muitos dos grupos e departamentos têm sucesso em adquirir consideráveis graus de autonomia e defender as suas posições de forma a tornar a organização um sistema de grupos e departamentos relativamente ligados em lugar de uma unidade altamente integrada.

Habilidade de lidar com incertezas. Uma fonte de poder implícita em muito daquilo que foi discutido anteriormente é a habilidade de lidar com as incertezas que influenciam o funcionamento do dia-a-dia de uma empresa. Organização implica certo grau de interdependência de tal forma que situações descontínuas ou imprevisíveis em algum lugar da empresa têm consideráveis implicações para o funcionamento das demais partes. Uma habilidade em lidar com essas incertezas dá ao indivíduo, grupo ou subunidades considerável poder no todo organizacional.

A habilidade em lidar com a incerteza está, com freqüência, intimamente ligada à posição de alguém na divisão global do trabalho em uma organização. Falando de maneira geral, a incerteza pode ser de dois tipos. Incertezas ambientais (por exemplo no que diz respeito ao mercado, fontes de matéria-prima ou financeira) que pode oferecer grandes oportunidades para aqueles contatos ou habilidades de desafiar os problemas e assim minimizar os seus efeitos no todo organizacional. Incertezas operacionais dentro da organização (tais como a quebra de maquinário crítico utilizado na produção de fábrica ou no processamento de dados) podem ajudar aqueles que resolvem os problemas, a equipe de manutenção e outros com conhecimentos e habilidades requeridos a adquirir poder e *status* como resultado da capacidade que possuem de restaurar a normalidade

das operações. O grau de poder que é atribuído a pessoas que podem desafiar a ambos os tipos de incertezas depende principalmente de dois fatores. Primeiro, o grau em que as suas habilidades são substituíveis e a facilidade com a qual podem ser substituídos. Segundo, a centralidade das funções deles sobre as operações da organização no seu todo.

As organizações geralmente tendem a reduzir incertezas se possível quase sempre através de "criação de reservas", ou através de processos de rotinização. Por exemplo, estoques de recursos críticos podem ser formados a partir de diferentes fontes, programas de manutenção podem ser desenvolvidos para minimizar fracassos tecnológicos e as pessoas podem ser treinadas para lidar com as contingências ambientais. Todavia, alguma incerteza sempre permanece, uma vez que, por natureza, situações de incerteza não podem sempre ser cuidadosamente previstas e antecipadas. Além disso, aqueles que vêem o poder como derivando da sua capacidade de lidar com a incerteza preservam muitas vezes o seu poder básico, assegurando que as incertezas continuam, e algumas vezes pela manipulação de situações de tal forma que essas pareçam mais incertas do que realmente o são.

Ao compreender o impacto da incerteza sobre a maneira como uma organização opera, têm-se meios importantes de compreender as relações de poder entre os diferentes grupos ou departamentos. Também se chega à melhor compreensão das condições sob as quais o poder do especialista e daqueles que resolvem problemas são levados em conta, bem como sobre a importância de vários tipos de poder que derivam do controle de recursos, conforme foi anteriormente discutido. A existência de incerteza e a habilidade de lidar com a incerteza são muitas vezes razões que explicam por que e quando outros tipos de poder se tornam tão críticos na determinação dos assuntos organizacionais.

Controle da tecnologia. Desde o início da história, a tecnologia tem servido como instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente. A tecnologia utilizada nas organizações modernas desempenha função semelhante. Ela provê aos seus usuários a habilidade de chegar a maravilhosos resultados na atividade produtiva, fornecendo a eles também uma habilidade de manipular essa força produtiva e fazendo-a trabalhar eficazmente em favor dos objetivos dos próprios usuários.

As organizações quase sempre se tornam vitalmente dependentes, de alguma forma, de uma tecnologia básica como meio de converter os insumos organizacionais em resultados. Isso pode ser o caso de uma linha de produção de fábrica, uma mesa telefônica, um computador central ou um sistema de gravação de dados; ou talvez uma fábrica de capital intensivo, como aquelas utilizadas no refinamento de petróleo, na produção de insumos químicos ou centrais de energia. O tipo de energia utilizada influencia os padrões de interdependência dentro de uma organização, bem como aumenta as relações de força entre

diferentes indivíduos e departamentos. Por exemplo, nas organizações onde a tecnologia cria padrões de interdependência seqüencial, como na produção em série de uma linha de montagem na qual a tarefa A deve ser completada antes de B, que, por sua vez, precisa ser completada antes de C, as pessoas que controlam qualquer parte da tecnologia possuem considerável poder para desagregar o todo. Nas organizações onde a tecnologia envolve sistemas mais autônomos de produção, a capacidade de um indivíduo influenciar a operação do todo é muito mais limitada.

O fato de a tecnologia ter grande impacto nas relações de poder é uma das principais razões pelas quais as tentativas de mudar a tecnologia freqüentemente criam importantes conflitos entre administradores e empregados e entre diferentes grupos dentro de uma organização. Isso ocorre porque a introdução de uma nova tecnologia pode alterar o equilíbrio do poder. A introdução da produção em linha de montagem na indústria, projetada para aumentar o controle gerencial sobre o processo de trabalho, teve também o efeito não desejado de aumentar o poder dos trabalhadores da fábrica, bem como o dos sindicatos: ao padronizar os cargos, a tecnologia padronizou o interesse do empregado à medida que encorajou a ação coletiva, dando também aos empregados poder sobre o processo de produção para tornar essa ação extremamente eficaz. Uma greve em qualquer parte da linha de produção pode transformar o trabalho de centenas ou mesmo de milhares de pessoas em parada completa. A tecnologia é planejada para, através do pequeno grupo de pessoas, tornar a ação coletiva extremamente eficaz. O sistema de produção baseado no uso do trabalho de grupos autônomos e outras formas de "tecnologia em células", por outro lado, fragmenta os interesses dos trabalhadores. Trabalho e recompensas resultam da atividade em grupo enquanto unidade organizacional primária. Os interesses de um empregado, assim, inúmeras vezes tornam-se mais proximamente associados com aqueles do seu grupo e não com aqueles de um tipo genérico de empregado ou grupo operacional, tornando a sindicalização e a ação coletiva muito mais difíceis, especialmente se as relações competitivas podem desenvolver-se entre diferentes grupos de trabalho. Uma vez sob o sistema grupal, uma redução do trabalho não afeta o todo das operações globais, a menos que outros grupos de trabalho procedam da mesma forma, fazendo com que o poder dos trabalhadores e dos sindicatos sobre o todo organizacional apresente a tendência de ficar substancialmente reduzido.

A introdução de novos métodos produtivos, máquinas, instalações computacionais ou qualquer tipo de modificações tecnológicas que aumente o poder de um grupo ou departamento às custas de outro tende, assim, a transformar-se em um assunto político polêmico. Grupos e empregados comumente têm clara compreensão das relações de poder inerentes aos planos de trabalho, estando, usualmente, prontos a dispor de todos os seus recursos e engenhosidade para lutar contra mudanças que ameacem a sua posição.

O poder associado ao controle da tecnologia torna-se mais visível nas confrontações e negociações que envolvem a mudança organizacional, ou quando os grupos estão tentando melhorar os seus destinos dentro da organização. Todavia, isso também acontece de maneiras mais sutis. Ao trabalhar com certa máquina específica ou com um sistema, o empregado aprende as entradas e saídas da sua operação de tal forma que isso lhe empresta considerável poder. Anteriormente, neste capítulo foi discutido como os operadores de máquina eram capazes de usar os seus conhecimentos sobre o maquinário para enganar os especialistas de tempos e movimentos que procuram fixar padrões de produção. Eram capazes de controlar o uso da tecnologia para aumentar os seus salários e controlar o seu ritmo de trabalho. Esse tipo de processo é utilizado com muitos objetivos em diferentes tipos de ambientes de trabalho diariamente. As pessoas manipulam e controlam a tecnologia exatamente como torcem e distorcem regras, regulamentos e descrições de cargos. A tecnologia planejada para dirigir e controlar o trabalho dos empregados freqüentemente se torna uma ferramenta de controle a favor do trabalhador!

Alianças interpessoais, redes e controle da "organização informal". Amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover os fins individuais das pessoas, bem como redes informais de consulta às bases, sondagens ou simples bate-papos; tudo isso oferece fonte de poder aos envolvidos. Através de vários tipos de redes interligadas, um indivíduo pode adquirir informações *a priori* de desenvolvimentos que sejam importantes aos seus interesses, exercer várias formas de influência interpessoal para produzir esses desenvolvimentos da forma desejada e preparar caminho para proposições que esteja interessado em concretizar. O político organizacional habilidoso sistematicamente constrói e cultiva tais alianças e redes informais, incorporando, sempre que possível, a ajuda e influência de todos aqueles que tenham importante interesse no campo no qual opera. Alianças e coalizões não são necessariamente construídas em torno de interesses idênticos; ao contrário, o requisito para esses tipos de organização informal é que exista uma base para alguma troca de benefício mútuo. A construção de redes ou coalizões bem-sucedidas envolve a consciência de que, além de amigos vencedores, é necessário incorporar e pacificar inimigos potenciais, bem como dispor de uma habilidade de ver além de assuntos imediatos e descobrir formas de negociar ajuda no presente para promessas futuras. O criador de coalizões de sucesso reconhece que a moeda da construção da coalizão é a da dependência mútua e da troca.

Coalizões, alianças e redes construídas por meio desses processos podem permanecer altamente informais e em certo grau até invisíveis. A criação da coalizão pode ocorrer com telefonemas, via redes de "ex-colegas" e outros grupos de amizade, através do clube de golfe ou de encontros casuais. Por exemplo, pessoas que estão participando de uma reunião a respeito de um projeto podem

descobrir que têm o mesmo interesse com relação a outra área de trabalho e usar trocas informais na reunião para semear o terreno para ações colaborativas em relação a outros projetos. Muito da formação de coalizões encontradas na vida organizacional acontece através desse tipo de oportunidades imprevistas, ou através do planejamento de encontros informais, tais como almoços ou recepções. Algumas vezes, no entanto, as alianças e redes são forjadas mediante vários tipos de trocas institucionalizadas, tais como encontro de grupos ou de associações profissionais, podendo, por si mesmas, eventualmente, se tornar institucionalizadas através de formas permanentes, tais como equipes de projetos, comitês consultivos, fusões, empresas de risco compartilhado, ou organização do tipo cartel. Como fica claro, pelos exemplos anteriores, as redes podem ser internas a uma organização ou ampliar-se para incluir pessoas-chaves de fora dela. Algumas vezes, elas são explicitamente interorganizacionais, como diretorias interligadas, em que as mesmas pessoas participam dos conselhos de diferentes organizações. Em todas as redes, algumas personagens podem assumir papel central ativo, enquanto outras podem atuar de forma marginal. Algumas contribuirão bastante com a rede e dela retirarão mais poder do que outras, de acordo com o padrão de dependência mútua sobre o qual a aliança foi construída.

Além de obter poder por meio de redes e de coalizões, muitos membros de uma organização podem tirar poder do seu papel dentro das redes sociais conhecidas como "organização informal". Todas as organizações têm redes informais nas quais as pessoas interagem de maneira a satisfazer a muitos tipos diferentes de necessidades sociais. Grupos e colegas de trabalho podem estabelecer o hábito de almoçarem juntos ou beberem às sextas-feiras depois do trabalho ou podem ainda arranjar meios de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Líderes de grupos informais podem tornar-se tão poderosos em influência para o grupo quanto qualquer regra, regulamento ou administrador e transformar-se numa força que deve ser considerada e respeitada em relação ao funcionamento deste setor da organização. A atenção habitualmente dada à importância da cultura organizacional na determinação do sucesso da empresa ressalta o poder possuído pelos líderes e outros membros de grupos sociais que estejam na posição de determinar os valores e atitudes de uma subcultura particular à qual pertencem.

Outra variação da organização informal surge em situações em que um membro de uma organização desenvolve uma dependência psicológica ou emocional com relação a outro. Isso se torna particularmente significativo quando a parte dependente absorve considerável poder de outras fontes. A história de empresas públicas e privadas está cheia de exemplos em que tomadores-chaves de decisões se tornaram criticamente dependentes da esposa, amante, secretária ou assistente de confiança ou até mesmo de um profeta ou místico. Na síndrome da eminência parda que daí resulta, o colaborador informal exerce influência crítica sobre a maneira pela qual a pessoa que ocupa o posto-chave utiliza o poder.

Enquanto tais relações são desenvolvidas por acaso, não é raro ver pessoas aumentarem a sua força, cultivando tais dependências de maneira maquiavélica.

Controle da contra-organização. Outro caminho para o poder nas organizações reside no estabelecimento e controle daquilo que pode ser chamado de "contra-organizações". Os sindicatos são as mais óbvias dessas organizações. Sempre que um grupo de pessoas faz algo para concentrar poder em relativamente poucas mãos, não é incomum que forças opostas coordenem as suas ações para criar um bloco de poder rival. O economista John Kenneth Galbraith descreveu isso como um processo que envolve o desenvolvimento de "poder compensatório". Assim, o sindicato desenvolve-se como um modo de vigiar a administração nas indústrias que pertencem a um setor industrial caracterizado por elevado grau de concentração; governo e outras agências reguladoras agem também para eliminar ou prevenir o abuso de poder por parte de um monopólio; e a concentração da produção é freqüentemente compensada pelo desenvolvimento de grandes organizações no campo da distribuição, como, por exemplo, uma cadeia de lojas muitas vezes se desenvolve de maneira a equilibrar o poder exercido pelos grandes produtores e fornecedores.

A estratégia de exercício do poder compensatório promove, assim, uma forma de influenciar as organizações sem, portanto, fazer parte da estrutura de poder estabelecida. Ao fazer parte de um sindicato e trabalhar para ele, de uma associação de consumidores, de um movimento social, de uma cooperativa ou grupo de pressão, ou exercer os direitos de cidadão e pressionar a mídia, o representante político de alguém, ou uma agência governamental –, podem-se equilibrar as relações de poder. Muitas pessoas fazem disso uma carreira. Dessa forma, um trabalhador de chão de fábrica pode passar a maior parte das horas de lazer trabalhando para o seu sindicato e talvez subir através dos níveis de burocracia sindical até o ponto em que negocie com a administração sênior face a face. Para muitas pessoas dos níveis mais baixos de uma organização, a única maneira eficaz pela qual podem influenciar a sua vida de trabalho é através dessa forma de poder compensatório. O advogado dos consumidores Ralf Nader foi capaz de ter uma influência muito maior na indústria americana atuando como crítico e campeão dos direitos do consumidor do que o teria feito como um simples empregado de qualquer organização que ele criticou. Muitos advogados socialmente conscientes, jornalistas, acadêmicos e membros de outros grupos profissionais também encontram um caminho eficaz, influenciando e criticando em lugar de aderir às organizações que são o objeto das suas preocupações. O princípio do poder compensatório é também freqüentemente utilizado por líderes de grandes conglomerados, que, com efeito, jogam um tipo de xadrez com o seu ambiente, comprando, vendendo, enfim, dispendo de organizações como se fossem peões de um tabuleiro. Várias multinacionais têm tentado contrapor-se ao poder dos seus competidores e, com o princípio do poder compensatório em mente, barganhar com o governo anfitrião.

Simbolismo e administração do sentido. Outra importante fonte de poder nas organizações reside na habilidade que tem uma pessoa para persuadir os demais a idealizar realidades que sejam mais interessantes para alguém perseguir. Liderança, em última análise, envolve a habilidade de definir a realidade para os demais. Enquanto o líder autoritário tenta “vender”, “enunciar” ou forçar a realidade aos seus subordinados, a influência de líderes mais democráticos permite que as definições de uma situação emergam a partir dos pontos de vista dos outros. A influência do líder democrático é, de longe, muito mais sutil e simbólica. Ele usa o seu tempo ouvindo, resumindo, integrando e orientando aquilo que está sendo dito, fazendo intervenções, integrando imagens, idéias e valores que ajudam os envolvidos a dar sentido à situação com a qual estão lidando. Administrando os sentidos ligados à situação, o líder, na verdade, utiliza uma forma de poder simbólico que exerce influência decisiva sobre a maneira pela qual as pessoas percebem a sua realidade e, conseqüentemente, sobre a maneira de agir. Os líderes carismáticos parecem ter uma habilidade natural para, dessa forma, criar o sentido.

São três os aspectos a serem analisados na administração do simbólico que possuem ligações entre si: o uso de imagens, o uso do teatro e o uso da arte de ganhar sem romper verdadeiramente as regras do jogo.

Imagens, linguagem, símbolos, histórias, cerimônias, rituais e todos os outros atributos da cultura empresarial discutidos no Capítulo 5 são ferramentas que podem ser usadas na administração do sentido e, portanto, para delinear relações de poder na vida organizacional. Muitos administradores de sucesso e líderes sabem do poder da imagem evocativa e indistintamente dão muita atenção ao impacto que as suas palavras e ações têm sobre aqueles que estão à sua volta. Por exemplo, eles muitas vezes encorajam a idéia de que a organização seja uma equipe e o ambiente, uma selva competitiva, falam sobre problemas em termos de oportunidades e desafios, simbolizam a importância de uma atividade-chave ou função, dão alta prioridade e visibilidade às suas próprias intenções pessoais, encontrando outras formas de criar e preservar os sistemas de crenças julgados necessários para atingir o seu intuito. Ao administrar o sentido das situações organizacionais, podem fazer, dessa maneira, muito para configurar modelos de culturas e subculturas corporativas que os ajudarão a chegar aos fins e objetivos desejados.

Muitos membros da organização têm conhecimento agudo da forma pela qual o teatro, incluindo ambientes físicos, aparências e tipos de comportamento, pode contribuir para obter poder; muitos merecem Oscars organizacionais pelos desempenhos. Todos nós já estivemos dentro de escritórios de executivos experientes que irradiam poder através da decoração e arranjo físico, tornando gritante que alguém de considerável influência trabalha ali. O escritório de um executivo é o palco sobre o qual ele atua e freqüentemente é cuidadosamente

organizado de maneira a facilitar esse jogo. Em determinado local, pode-se encontrar uma mesa formal com uma cadeira do tipo de um trono na qual o executivo desempenha os papéis autoritários. Em outro, podem-se encontrar algumas cadeiras em volta de uma mesa de café, compondo uma cena de maior descontração. Quando se é convocado para tal escritório, de acordo com o lugar em que alguém está sentado, geralmente se sente qual é o tom da reunião. No caso de estar sendo guiado para uma cadeira de nível mais baixo, em frente à mesa onde o gerente pode fisicamente olhar de cima para baixo, dominando, assim, a pessoa, você pode quase que ter certeza de que vai estar numa situação difícil. As situações falam mais alto do que as palavras, expressando e reproduzindo melhor as relações de poder existentes dentro de uma organização.

As aparências também podem contar muito. Por exemplo, a maioria das pessoas numa organização aprende cedo as regras de vestir-se e outros requisitos não escritos que garantem um progresso eficaz até os mais altos níveis da hierarquia. Em algumas organizações, de acordo com a aparência e o comportamento de maneira geral, é possível distinguir as pessoas de marketing, contadores ou mesmo aqueles que trabalham em determinado andar. Muitos jovens aspirantes a executivos rapidamente aprendem o valor de carregar o *Wall Street Journal* ao trabalho e de mantê-lo sempre à vista mesmo que nunca consigam lê-lo. Algumas pessoas simbolizam a sua atividade com mesas cobertas de papéis, assim como outros demonstram o seu controle e domínio sobre o trabalho com a mesa onde jamais se viu algum traço de papel. Nos contextos organizacionais, existem freqüentemente mais coisas aparentes do que os olhos podem ver.

O estilo também conta. É incrível como alguém pode simbolizar poder chegando alguns minutos atrasado para uma reunião muito importante onde cada um fica então dependente desta presença, ou como estar visível em certas situações pode aumentar o *status* de uma pessoa. Por exemplo, em muitas organizações, os executivos mais importantes exageram a atuação em acontecimentos de alto padrão e desaparecem no anonimato em ocasiões de baixo *status*. Conta-se que, na Casa Branca, as pessoas na maioria das vezes valorizam o acesso ao presidente, chegando pelo menos meia hora antes, de tal forma que os outros possam ver que eles estão indo ver o presidente. O acesso ao presidente é em si mesmo tanto um reflexo como uma fonte de poder, mas, se os demais sabem que se tem tal possibilidade isso comumente pode ser usado para adquirir ainda mais poder. Aqueles que conhecem como o simbolismo pode aumentar o poder habitualmente gastam muito tempo representando no seu trabalho, usando a "gerência pela impressão" para influenciar sistemas de significado que os envolvem e às suas atividades.

Por fim, é necessário assinalar as habilidades de certos indivíduos "ganham sem verdadeiramente comprometer as regras do jogo". O jogador organizacional aparece de muitas maneiras. Algumas vezes, ele é importante e implacável,

atirando à queima-roupa em alvos de que não gosta, engajando-se em brigas na sala de reuniões quando está certo de que é o melhor de todos. Fazendo isso, aumenta a sua visibilidade e reafirma o seu poder e superioridade sobre os rivais. Outros tipos de jogadores podem ser tão astutos e tão rasteiros no seu perfil quanto uma raposa, fazendo o seu caminho na organização de maneira mais sutil, deixando impressões marcantes a cada passo. Ao ver a organização – com as recompensas do seu sucesso, *status*, poder e influência – como um jogo a ser desempenhado de acordo com os seus próprios conjuntos de regras não escritas, aqueles que são os jogadores do jogo organizacional inúmeras vezes têm significativa influência na estrutura e relações de poder.

Sexo e administração das relações entre os sexos. Quase sempre faz muita diferença se você é um homem ou uma mulher! Muitas organizações são dominadas por valores relacionados a um dos sexos e distorcem a vida organizacional a favor de um sexo com relação a outro. Dessa forma, como muitos escritores feministas enfatizaram, as organizações com frequência segmentam as estruturas de oportunidades e mercados de trabalho de maneira a permitir aos homens chegar à posição de prestígio e poder mais facilmente que as mulheres. Além disso, essas organizações constantemente funcionam de forma que preconceitos relacionados ao sexo fazem parte integrante do processo de representação e de reprodução diária da realidade organizacional. Isso fica mais óbvio em situações de discriminação aberta e várias formas de assédio sexual, mas quase sempre se difunde na cultura de uma organização de maneira muito menos visível.

Considere, por exemplo, algumas das ligações entre estereótipos sexuais e os princípios tradicionais de organização. O Quadro 6.3 contrapõe uma série de características que são frequentemente usadas para diferenciar o homem da mulher. As ligações entre o estereótipo masculino e os valores que dominam muitas das idéias a respeito da natureza da organização são flagrantes. Organizações são frequentemente encorajadas a ser racionais, analíticas, estratégicas, orientadas para a decisão, duras e agressivas, assim como os homens. Isso tem implicações importantes para as mulheres que querem atuar nesse tipo de mundo, pois, à medida que tentam cultivar esses valores, são frequentemente vistas como rompendo o estereótipo tradicional feminino de um modo que as deixa vulneráveis a críticas, por exemplo, sendo "acima de tudo dogmáticas" ou "tentando desempenhar o papel do homem". Logicamente, nas organizações que cultivam valores que estejam próximos daqueles do estereótipo feminino, as mulheres podem levar vantagem, revertendo o tradicional desequilíbrio.

Esses outros tipos de distorções a respeito desse aspecto são também encontrados na linguagem, mitos, histórias e outras formas de simbolismo que configuram a cultura de uma organização. A conversa geral e os rituais do dia-a-dia podem servir para incluir ou excluir, sendo algumas vezes concebidos para

atingir esse fim. Tanto um homem, como uma mulher solteiros podem, com facilidade, sentir-se sobrar ou sentir-se "marginais" quando os outros falam sobre assuntos dos quais não podem compartilhar ou quando a linguagem e piadas assumem uma forma ofensiva. Podem perder conversas importantes por não estarem no mesmo vestiário, podendo ser submetidos a todos os tipos de degradações sutis através de histórias e mitos que circulam no circuito organizacional. Todos os fatores que configuram a cultura corporativa discutida no Capítulo 5 são relevantes para se compreenderem as realidades construídas a respeito dos dois sexos em uma organização. Elas também identificam os meios através dos quais uma pessoa pode começar a enfrentar e remodelar as relações de poder assim produzidas.

Quadro 6.3 *Estereótipos masculinos e femininos tradicionais.*

As relações entre os homens e as mulheres são freqüentemente determinadas por estereótipos predeterminados e imagens daquilo que deles se espera. Aqui estão alguns dos traços mais comuns, tradicionalmente associados ao fato de se ser homem ou mulher na sociedade ocidental.	
Estereótipo de homem	Estereótipo de mulher
Lógico Racional Dinâmico Empreendedor Estratégico Independente Competitivo "Líder e tomador de decisões"	Intuitiva Emocional Submissa Empática Espontânea Maternal Cooperadora "Oferece apoio e é seguidora leal"
Sob a influência da "revolução sexual", esses estereótipos estão em plena transição.	

As sutilezas associadas ao sexo, freqüentemente, criam diferentes experiências a respeito da mesma situação organizacional e apresentam muitos problemas práticos em relação à maneira pela qual homens e mulheres interagem no dia-a-dia. Algumas vezes, as dificuldades são tão significativas que fazem nascer estratégias conscientes e inconscientes para a "administração das relações entre os sexos".

Considere-se a seguinte situação delineada a partir da pesquisa conduzida por minha colega Deborah Sheppard.

Susan Jones é gerente de pesquisa de mercado em uma empresa dominada por homens. Frequentemente, deve fazer apresentações aos seus colegas homens, sentindo a necessidade de assegurar-se de que “se integra bem” com eles, adequando a sua aparência e o seu comportamento de tal forma que expectativas convencionais e normas relacionadas aos papéis próprios a cada sexo sejam mantidas. Esforça-se para ser “digna de crédito”, ao mesmo tempo em que não desafia abertamente o *status quo*, vigiando-se continuamente. É bastante cuidadosa para não agir de forma masculina e muito da sua “administração da imagem” baseia-se em evitar ofender-se pelo fato de ser mulher. Dessa forma, nas suas apresentações verbais procura demonstrar competência, enquanto evita ser enfática. Fica parada no mesmo lugar, em vez de assumir uma ação mais agressiva, pelo fato de andar de um lado para outro, ainda que a apresentação dure três horas. Tenta passar as suas idéias de maneira gentil. Não levanta a voz, encontrando outras maneiras de enfatizar pontos críticos, como, por exemplo, usando retroprojeter, sem, porém, jamais usar uma ponteira. Evita usar calças compridas ou roupas de três peças, cuidando para atenuar o seu traje sempre sóbrio com uma blusa bastante feminina.

Susan Jones trabalha numa realidade dominada por homens, passando a maior parte do seu tempo vivendo sob as normas formuladas por outras pessoas. A Sra. Jones sabe perfeitamente o que está fazendo. Percebe que para ser bem-sucedida na organização deve tentar ajustar-se tão bem quanto puder.

Muitas pessoas questionariam o seu estilo de administrar os relacionamentos entre os sexos, sugerindo que deveria ser mais assertiva e confrontadora, além de tentar mudar o *status quo*. Muitas mulheres, em certas organizações, fazem isto de modo bastante eficaz. Mas o que importa neste caso particular é o fato de que a estratégia da Sra. Jones ilustra bem como a vida organizacional é quase sempre dirigida por relações de poder mais ou menos sutis que orientam a atenção e o comportamento em direção a um sentido e não a outro. A fim de realizar o seu trabalho diário, Susan Jones deve despender maiores esforços do que os seus colegas do sexo masculino.

O Quadro 6.4 ilustra de modo interessante alguns modelos de papéis que homens e mulheres adotam em certos casos para lidarem com os seus problemas. Quer o sexo seja ou não percebido como um dos fatores que determinam as relações de poder, a escolha ou a tendência a determinada estratégia de gestão destas relações entre sexos pode ter um efeito muito importante sobre o sucesso do indivíduo e a influência que este exerce na organização. Outros aspectos adicionais sobre a natureza e a fonte dos preconceitos ligados ao sexo serão comentados no Capítulo 7 dentro dos tópicos que tratam da repressão da sexualidade, da influência da família patriarcal e do papel geral da questão ideológica na vida organizacional.

Quadro 6.4 *Algumas estratégias usadas na administração dos relacionamentos entre os sexos.*

<p>À medida que se olha à volta do mundo organizacional é possível identificar diferentes maneiras pelas quais as pessoas administram as relações entre os sexos. Neste quadro estão uma variedade de estratégias populares. Cada uma pode ser bem-sucedida ou mal-sucedida, de acordo com as pessoas e situações envolvidas.</p>	
<p>Algumas Estratégias Femininas</p>	
Rainha Elizabeth I	- Reina com mãos firmes, tendo sempre que possível à sua volta homens dóceis. Margaret Thatcher representa um bom exemplo contemporâneo.
A primeira dama	- Está satisfeita por exercer o papel da eminência parda: tática essa adotada por muitas "esposas da organização", tais como as secretárias executivas e assistentes especiais.
A mulher invisível	- Tem um perfil inexpressivo; tenta misturar-se com aqueles que estão à sua volta, exercendo a sua influência de todas as formas possíveis.
A mãe	- Consolida o seu poder sendo maternal.
A mulher liberada	- Joga duro e golpeia quando é golpeada. Fala abertamente e sempre defende o papel feminino.
A amazona	- É a líder das mulheres. Este estilo é especialmente bem sucedido quando se pode construir uma forte coalizão, colocando mulheres em posições de influência.
Dalila	- Usa os seus poderes de sedução para colocar os homens ao seu lado numa organização dominada por eles.
Joana d'Arc	- Usa o poder de uma causa e missão comuns para transcender o fato de ser mulher, ganhando o apoio de todos os homens.
A filha	- Encontra uma "figura de pai" pronto para agir como orientador e mentor.
<p>Algumas Estratégias Masculinas</p>	
O guerreiro	- Frequentemente, é adotada por executivos muito ocupados, sempre envolvidos em batalhas dentro da organização. Usada com frequência para ligar as mulheres a papéis de apoiadoras devotadas.
O pai	- Utilizada para ganhar o apoio das mulheres mais jovens que procuram um mentor.

O rei Henrique VIII	- Usa do poder absoluto para conseguir aquilo que quer, atraindo e descartando o apoio das mulheres de acordo com a sua utilidade.
O sedutor	- Usa sua sedução sexual (tanto real quanto imaginária) para conseguir apoio e favor das mulheres com quem trabalha. É um papel freqüentemente adotado por executivos a quem falta uma base de poder mais estável.
O machão	- Baseada em vários tipo de "comportamentos exibicionistas" que visam atrair e convencer as mulheres das suas proezas na organização. Usada sempre para desenvolver a admiração e o apoio das mulheres em posição inferior ou colateral.
O menininho	- Freqüentemente utilizada para fazer "aquilo que se quer" em situações difíceis, especialmente com mulheres colegas de trabalho ou subordinadas. O papel pode tomar muitas formas, como por exemplo o "menininho bravo" que faz caprichos para criar movimento e forçar a ação, o "menininho queixoso e chorão" que tenta cultivar simpatia e o "menino engraçadinho" que tenta conseguir favores, sobretudo quando há problemas.
O amigo sincero	- Estratégia freqüentemente utilizada para conseguir uma forma de parceria com colegas mulheres, seja como confidentes, seja como fontes de informação e orientação.
O porco chauvinista	- Freqüentemente, usada por homens que se sentem ameaçados pela presença das mulheres. Caracteriza-se pelo uso de vários rituais de "degradação" que procuram minar a posição da mulher e as suas contribuições.

Fatores estruturais que definem o estágio da ação. Um dos aspectos mais surpreendentes que se descobre conversando com os membros de uma organização é que dificilmente alguém admite que tenha algum tipo de poder real. Até mesmo os principais executivos dizem com freqüência que se sentem altamente constrangidos, que possuem poucas opções significativas na tomada de decisão e que o poder que exercem é mais aparente que real. Cada um usualmente se sente de alguma forma prisioneiro disso, mesmo que seja por forças que venham de dentro da organização, ou em termos de requisitos impostos pelo ambiente. Tendo em vista as numerosas e variadas fontes de poder já discutidas, essas atitudes colocam-nos diante de um paradoxo: como podem existir tantas fontes de poder se existem tantos sentimentos de falta de poder?

Uma possível resposta é que o acesso ao poder é tão aberto, tão amplo e variado que, de certo modo, as relações de força acabam por se equilibrar. Embora

algumas pessoas possam ser capazes de acumular considerável poder pessoal, isto é atenuado pelo poder dos outros, de tal forma que mesmo os poderosos se sentem constrangidos. Será dada maior atenção a esta visão "pluralista" do poder mais adiante neste capítulo.

Outra possível explicação reside na idéia de que é importante distinguir entre manifestações superficiais e a estrutura profunda do poder. Este ponto de vista liga-se a perspectivas sobre a organização que serão exploradas nos Capítulos 8 e 9. Esta abordagem sugere que as organizações e a sociedade podem, a cada momento, englobar uma variedade de atores políticos, legitimados por uma grande variedade de bases de poder, sendo este o palco dentro do qual se engajam em seus vários tipos de jogos de poder, definidos pela lógica da mudança que configura a época social na qual vivem. Esse ponto de vista apela para a idéia de que a organização e a sociedade devem ser entendidas a partir de uma perspectiva histórica. Como ilustração será examinada uma analogia com o mundo natural. Suponha-se que seja considerada a ecologia do vale de um rio. Pode-se entender a ecologia em termos de "relações de poder" entre as várias espécies de árvores, arbustos, sementes e o solo do qual retiram o seu sustento. Entretanto, essas relações de poder estão condicionadas pela estrutura básica do vale do rio, conforme determinado pelo impacto da era glacial. Algumas espécies de árvores podem ser mais poderosas e, assim, dominar outras, mas as condições dessa dominação já estão estruturalmente determinadas.

Aplicando-se essa analogia à vida organizacional, é possível perceber como essas estruturas subjacentes ou lógicas de mudança determinam as relações de força. Um gerente pode controlar um importante orçamento, ter acesso a informações confidenciais, ser excelente na administração da imagem, sendo uma pessoa poderosa por todas essas razões. Mas a sua habilidade de delinear e usar essas fontes de poder é determinada por vários fatores estruturais, tais como investimentos de capital que sustentam a organização. De maneira semelhante, um trabalhador de fábrica pode possuir considerável poder para interromper a produção como resultado do seu papel na linha de montagem. Os conhecimentos a respeito da forma pela qual a produção pode ser interrompida é a fonte imediata de poder, mas a fonte principal é a estrutura da atividade produtiva que torna tal poder significativo. Essas considerações encorajam a ver as pessoas como agentes ou portadores das relações de poder embutidas numa estrutura mais ampla da sociedade. Essas pessoas podem não ser muito mais do que peões mais ou menos autônomos que se movem ao acaso num jogo em que podem aprender a compreender as regras, embora não possuam nenhum poder para mudá-las. Esse fenômeno pode explicar por que mesmo os poderosos muitas vezes sentem que têm pouca chance real sobre como deveriam comportar-se. Por exemplo, o presidente pode encarar algumas dessas regras amplas do jogo em termos de condições econômicas que influenciam a sobrevivência da sua organização. Tanto quanto esteja desejando que a organização sobreviva, pode autoperceber-

se como não tendo opções reais sobre aquilo que deve ser feito para assegurar essa sobrevivência.

Este ponto de vista relativo à estrutura profunda de poder leva a reconhecer a importância de fatores tais como relações de classe na determinação do papel que se ocupa dentro das organizações e, conseqüentemente, do tipo de oportunidade estrutural e de poder a que se tem acesso. Isso chama a atenção para a maneira pela qual os sistemas educacionais e outros processos de socialização influenciam os elementos básicos da cultura. Chama também a atenção para a lógica da acumulação de capital que determina a estrutura da indústria, os níveis de emprego, os padrões de crescimento econômico, a propriedade e a distribuição de riqueza. Serão considerados esses fatores subjacentes em maiores detalhes nos capítulos seguintes. Estes definem o estágio no qual agem os membros da organização, moderando o significado e a influência das outras fontes de poder a que se tem acesso.

O poder que já se tem. O poder é uma via para o poder e, com freqüência, é possível usá-lo para adquirir mais poder ainda. As biografias de muitos políticos reconhecidos ilustram este fato. Por exemplo, políticos dentro das organizações privadas e na vida pública, muitas vezes, ligam o uso do poder a acordos de débitos informais em que a ajuda ou pedidos de favor retornam em espécie em uma data posterior. Assim, um gerente pode usar o seu poder para apoiar X em uma luta com Y, sabendo que, quando X tiver sucesso, será possível pedir um semelhante (senão maior) apoio por parte de X. "Lembre-se do último mês de julho. O seu futuro estava em jogo e arrisquei tudo para ajudar. Certamente, agora você não irá recusar fazer-me um pequeno favor." Frequentemente, as trocas são mais sutis que isto, mas a mensagem é essencialmente a mesma. O poder usado de maneira judiciosa toma a forma de um investimento e como o dinheiro, na maioria das vezes, torna-se útil nos dias tempestuosos.

É também possível tirar vantagem do lado atraente do poder. A presença do poder atrai e mantém pessoas que desejam alimentar aquele poder e, na realidade, serve para aumentar o poder dos próprios detentores de poder. Na esperança de obter favores, as pessoas podem começar a emprestar ao detentor de poder um apoio gratuito, ou adotar a sua maneira de pensar de tal forma que se pode ver que estão do mesmo lado. Quando chega o momento preciso de o detentor do poder reconhecer este interesse através de favores reais, as pessoas beneficiadas ficam, então, devendo ao detentor do poder, e diferentes tipos de acordos mais ou menos tácitos entram em cena. O poder, como o mel, é uma fonte perpétua de sustento e atração para as abelhas trabalhadoras.

Finalmente, existe o aspecto estimulante do poder. Quando uma pessoa vivencia progresso ou sucesso, está freqüentemente energizada para chegar a um progresso e sucesso ainda maior. Dessa forma, um sentimento de poder pode levar realmente a mais poder. Esse tipo de potencial ou poder transformador é

visto superficialmente na maior parte das discussões da atualidade sobre relações de poder, mas é vital na compreensão do tipo de dinamismo e energia que podem desenvolver a partir de princípios muito pequenos e insignificantes. O processo é talvez mais evidente naquelas situações nas quais as pessoas que acreditam não ter absolutamente poder lutam e conseguem uma pequena vitória. Muito cedo descobrem que uma vitória pode levar a outra e sentem como se estivessem sendo carregadas por uma onda. A ação em si mesma pode ser um fator de fortalecimento, sendo que muitas organizações e comunidades têm transmitido os seus efeitos de maneiras bastante inesperadas.

A ambigüidade do poder. Embora tenham sido identificadas numerosas fontes de poder que estão longe de ser exaustivas, é difícil delimitar exatamente em que reside o fenômeno. Sabe-se que está ligado a padrões assimétricos de dependência através dos quais uma pessoa ou unidade se torna dependente de outra de maneira desbalanceada e que isto tem também muito a ver com a habilidade de definir a realidade dos outros de maneira a levá-los a perceber e representar o tipo de relações que se deseja. Todavia, está longe de ficar claro se o poder deveria ser compreendido como um fenômeno de comportamento interpessoal ou como uma manifestação de fatores estruturais profundamente instalados. Não está claro se as pessoas têm e exercem o poder como seres humanos autônomos, ou se são simplesmente portadores das relações de poder que são o produto de forças mais fundamentais. Esses e outros aspectos – ou seja, se o poder é um recurso ou um relacionamento, se existe distinção entre poder e processos de dominação social e de controle, se o poder está, em última análise, ligado ao controle do capital e à estruturação do mundo econômico, ou se é importante distinguir entre o poder real manifesto e o poder potencial – continuam a ser assunto de considerável interesse e debate entre aqueles que estão interessados na sociologia das organizações.

Todavia, colocando esses problemas de lado, fica claro que a nossa discussão sobre as possíveis fontes e usos do poder oferece um inventário de idéias através do qual se pode começar a decodificar os jogos de poder e a dinâmica política nos contextos organizacionais. Como a análise de interesses e a discussão do conflito, isto oferece uma ferramenta de trabalho através da qual é possível analisar a política organizacional, se assim for desejado, orientando a ação de forma política.

Administração de organizações pluralistas

A imagem da organização desenvolvida anteriormente reflete aquilo que é algumas vezes conhecido como uma estrutura “pluralista” de referência. Isso porque enfatiza a natureza pluralista de interesses, conflitos e fontes de poder que retratam a vida organizacional. O termo pluralismo é usado em ciência política para caracterizar tipos idealizados de democracias liberais em que,

potencialmente, as tendências autoritárias são mantidas sob controle pelo livre jogo de grupos de interesses que têm alguma semelhança com governo político. A visão pluralista é aquela de uma sociedade em que diferentes grupos negociam e competem por uma participação no equilíbrio do poder e usam a sua influência para realizar o ideal aristotélico da política: uma ordem negociada que cria a unidade a partir da diversidade.

Essa filosofia pluralista contrasta com um quadro mais antigo de referência orgânico ou "unitário". A visão unitária retrata a sociedade como um todo integrado no qual os interesses do indivíduo e da sociedade são idênticos. Essa visão unitária enfatiza a soberania do estado e a importância dos indivíduos que se subordinam ao serviço da sociedade como um meio de satisfazer a seus verdadeiros interesses e ao bem comum. É uma ideologia que tem crescido em importância juntamente com o desenvolvimento da Nação-estado e a idéia de que os indivíduos deveriam colocar os interesses do Estado acima de tudo o mais.

A visão pluralista também contrasta com a tão conhecida estrutura "radical" de referência, que vê a sociedade como compreendendo classes antagonicas de interesses, caracterizadas por divisões sociais e políticas profundamente enraizadas que se mantêm juntas tanto por coerção como por consenso. Essa visão radical influenciada por uma perspectiva marxista sugere que os interesses dos grupos em desvantagem somente podem ser melhorados de forma substancial através de mudanças radicais na estrutura da sociedade, mudanças estas que deverão traduzir-se por perdas de poder por parte daqueles que o detêm.

Essas três estruturas de referência (Quadro 6.5) têm considerável relevância para a compreensão das organizações e ideologias que determinam a prática gerencial. Algumas organizações tendem a funcionar como grupos unitários, outras como sistemas políticos vibrantes, tendo o tipo de política pluralista discutida no início deste capítulo como base, enquanto outras são campos de batalha onde grupos rivais se engajam em guerras contínuas. Características unitárias são mais frequentemente encontradas em organizações que desenvolvem uma cultura de coesão baseada no direito da administração de administrar, especialmente aquelas que possuem uma história longa e contínua de administração paternalista. Organizações onde haja agudas distinções entre diferentes categorias de empregados, tais como as divisões entre operários e funcionários de escritório, encontradas em muitas indústrias pesadas, ou onde tenha havido uma história de conflito entre administração e trabalhador, tendem a refletir as características do modelo radical. Organizações primariamente compostas por grupos de funcionários de escritório, particularmente onde haja lugar para os empregados adquirirem considerável autonomia, na maioria das vezes tendem a encaixar-se no modelo pluralista. Algumas vezes os três modelos podem ser aplicados a diferentes partes da mesma organização. Trata-se de uma experiência saudável perguntar a uma pessoa: "Que quadro de referências se aplica à minha organização?" Usando o modelo apresentado no Quadro 6.5 para avaliar o padrão de interesses, conflito e poder, é possível obter um bom conhecimento inicial a respeito do caráter do sistema político com o qual se está lidando.

Quadro 6.5 Quadros de referência unicista, pluralista e radical.

	Unicista	Pluralista	Radical
Interesses	Coloca ênfase na busca de objetivos comuns. A organização é vista como estando unida sob um guarda-chuva de interesses comuns e luta para ser uma equipe bem integrada.	Coloca ênfase na diversidade do indivíduo e dos grupos de interesses. A organização é vista como uma perda de coalizão que tem apenas interesse passageiro nos seus objetivos formais.	Coloca ênfase na natureza de "classes" contraditórias de interesses. A organização é vista como um campo de batalha onde forças rivais (por exemplo administração e sindicato) lutam para atingir fins amplamente incompatíveis.
Conflito	Considera o conflito como um fenômeno raro e passageiro que pode ser removido por meio de ações gerenciais apropriadas. Onde ele aparece, é normalmente atribuído a atividades de desviados e arruaceiros.	Considera o conflito como uma característica inerente e inevitável das atividades organizacionais, enfatizando os seus aspectos potencialmente positivos e funcionais.	Considera o conflito organizacional como parte mais ampla da luta de classes que pode eventualmente mudar toda a estrutura social. Reconhece que o conflito pode ser suprimido, sendo latente em lugar de ser uma característica manifesta tanto da sociedade como da organização.
Poder	Ignora amplamente o papel do poder na vida organizacional. Conceitos tais como autoridade, liderança e controle tendem a ser os meios preferidos de descrever a prerrogativa que a direção tem de guiar a organização para que sejam atingidos os interesses comuns.	Vê o poder como uma variável crucial. O poder é o meio através do qual conflitos de interesses são aliviados e resolvidos. A organização é vista como uma pluralidade de detentores de poder obtido de uma pluralidade de fontes.	Vê o poder como uma característica-chave da organização e como um fenômeno que é desigualmente distribuído e que segue a divisão de classes. As relações de poder na organização são vistas como reflexos das relações de poder na sociedade, estando muito próximas de amplos processos de controle social como, por exemplo, controle do poder econômico, sistema legal e educação.

Fonte: Baseado em Burrell e Morgan (1979: 204-388).

Além disso, servindo como ferramentas analíticas os três quadros de referência, no geral servem como ideologias organizacionais. Assim, os gerentes ou empregados podem fomentar a idéia de que "somos uma equipe e de que vamos trabalhar juntos" ou de que "todos queremos coisas diferentes, vamos então falar sobre isto e resolver nossas diferenças e assim poderemos todos sair ganhadores", ou de que "estamos todos em guerra, não confio em você e então teremos que brigar até o fim". Claramente, a ideologia em uso determinará o caráter da organização. Caso o gerente acredite que está administrando uma equipe e que pode persuadir os empregados a acreditar que esse seja o caso, uma cooperação harmoniosa como a atitude dos três mosqueteiros de "um por todos e todos por um" pode ganhar terreno. Se o quadro de referências radical fornecer o principal contexto para interpretar os eventos organizacionais, então uma vida organizacional do tipo batalha aberta é quase certa. Essas ideologias podem emergir e ser usadas como meio de modelar a organização para se conformar com a imagem que sirva a fins específicos. Isso, afinal de contas, é o papel da ideologia, tanto nas organizações, como na sociedade.

Cada quadro de referência leva a diferentes enfoques sobre a organização. Caso se acredite estar administrando uma equipe, tende-se a esperar e pedir que as pessoas se reúnam em torno de objetivos comuns e respeitem "o direito de o gerente administrar e o dever de os empregados obedecerem". Espera-se que os empregados desempenhem papéis para os quais tenham sido designados. Nem mais, nem menos. O conflito é visto como uma fonte de problemas e como uma intromissão indesejada. Conseqüentemente, a visão do gerente unicista é, na maior parte dos casos, eliminar ou suprimir o conflito sempre que possível. Dada essa ideologia, não existe lugar para reconhecer ou aceitar o tipo de política organizacional discutida no início deste capítulo. Estes administradores tendem a ver a autoridade formal como a única fonte legítima de poder e, assim, raramente admitem o direito ou a capacidade dos outros de influenciar o processo de gestão. Os sindicatos são vistos como um flagelo e a busca de interesses individuais, através do uso de diferentes tipos de poder, como uma forma de abuso.

Embora essa visão unicista possa parecer, de alguma forma, estreita e fora de moda, é extremamente difundida e influente, além de apoiada por muitas teorias em administração. Por exemplo, teorias baseadas nas metáforas da máquina e dos organismos, discutidas nos Capítulos 2 e 3, quase sempre encorajam esta visão unicista, enfatizando a importância de planejar ou de adaptar a organização para atingir objetivos comuns. Portanto, oferecem os principais recursos para uma administração global que deseja acreditar que uma organização deve possuir uma unidade e um senso compartilhado de direção, conforme encontrado nas máquinas cuidadosamente concebidas ou nos organismos do mundo natural. A idéia de equipe é habitualmente muito mais atrativa do que a idéia de um sistema político caótico que deseja mover-se em muitas direções ao

mesmo tempo. Por isso, muitos administradores, freqüentemente, se refugiam nessa ideologia de grupo em lugar de lidar com as realidades políticas.

Também a ideologia unicista pode servir como um recurso para uma administração astuta, que reconhece que, adotando a atitude de “somos uma equipe na qual o conflito não tem lugar”, pode representar um meio de criar unidade entre elementos divergentes. Ao identificar o conflito em si como uma *fonte* de problema, o administrador pode ser capaz de unir o resto da organização contra aqueles que são os principais atores da situação problemática. Essa tática é normalmente usada para unir empregados através da mídia, o público em geral contra um grupo de trabalhadores ou um líder sindical que seja visto como um elemento destruidor em uma empresa que era harmoniosa e racional. O quadro unicista de referência representa uma poderosa ideologia entre o público em geral e os administradores podem, com freqüência, usar essa ideologia pública como uma estratégia para mobilizar apoio e chegar ao controle dos jogos de poder pluralistas ou radicais que caracterizam as suas organizações. Como os dirigentes que às vezes admitem a ideologia unicista podem eles mesmos não acreditar nela, fica difícil determinar que ideologia tenha influência controladora em uma organização. Todavia, a pessoa que tem conhecimento do papel desempenhado por uma ideologia retórica e assumida tem meios de compreender quando esta forma de jogo de poder está ocorrendo. O gerente unicista é, com freqüência, um pluralista disfarçado de unicista!

A marca típica do gerente pluralista é que ele aceita a inevitabilidade da política organizacional. Reconhece que, uma vez que os indivíduos têm diferentes interesses, intuítos e objetivos, os empregados provavelmente usam a sua afiliação à organização para os seus próprios fins. A administração é, então, focalizada sob o aspecto do balanceamento e coordenação dos interesses dos membros da organização, de tal forma que possam trabalhar juntos dentro das restrições colocadas pelos objetivos formais da organização que realmente refletem os interesses dos acionistas e de outros que têm controle supremo sobre os destinos da mesma. O administrador pluralista reconhece que o conflito e o jogo do poder podem servir tanto para o funcionamento positivo como negativo, portanto, a principal preocupação é administrar o conflito de forma que ele traga benefícios para toda a organização ou de forma mais egoísta, de maneira que promova os seus interesses dentro da organização. O gerente pluralista, em última análise, não é politicamente neutro. Reconhece a política da organização e aceita o seu papel como agente de poder e administrador de conflito.

Por exemplo, o administrador pluralista procura maneiras de usar o conflito como meio de promover fins desejados. Reconhece que vários tipos de conflito podem energizar uma organização. O conflito contraria as tendências à letargia, ao ranço, à obediência apática e patologias semelhantes criando uma atmosfera de “fique alerta”, em que é perigoso considerar as coisas como certas. Além disso,

o conflito pode encorajar formas de auto-avaliação capazes de desafiar o conhecimento convencional e as teorias em uso. Tais conflitos podem causar certo grau de sofrimento dentro da organização, mas também muito podem fazer para estimular a aprendizagem e a mudança, ajudando a manter organização ligada com aquilo que está ocorrendo no ambiente. Os conflitos podem, assim, ser uma importante fonte de inovação à medida que encorajam as partes envolvidas a procurarem soluções para os seus problemas de base, freqüentemente em benefício de todos. Isso é particularmente verdade em situações grupais de tomada de decisões nas quais a ausência de conflito habitualmente produz conformidade e "pensamento de grupo". A existência de pontos de vista rivais, bem como de diferentes orientações e objetivos, pode contribuir muito para melhorar a qualidade da tomada de decisão. Os conflitos também servem como importante válvula de escape que libera pressões reprimidas. Facilitam o processo de acomodação mútua através da exploração e resolução de diferenças, freqüentemente de maneira que permitem evitar resoluções mais subversivas e explosivas. Bastante paradoxalmente, o conflito pode, assim, servir em algumas situações para estimular mudanças e em outras para ajudar a manter o *status quo*.

Uma das principais tarefas do gerente pluralista, então, é encontrar maneiras de manter o nível justamente adequado de conflito. Enquanto conflito demais pode imobilizar uma organização, canalizando os esforços dos seus membros para atividades improdutivas, muito pouco conflito pode encorajar a complacência e a letargia. No primeiro caso, o administrador pode precisar empregar técnicas de resolução de conflito ou reorientar o conflito em direções mais produtivas. No último caso, ele pode precisar encontrar formas de promover conflitos apropriados, freqüentemente tornando abertos os conflitos escondidos, ou, talvez, realmente criando conflitos. Enquanto isso pode, algumas vezes, ajudar a avivar a atmosfera e o desempenho de uma organização, pode também ser percebido como uma forma de manipulação injustificada com desastrosos resultados para o relacionamento entre os gerentes e os seus empregados.

Ao abordar a atividade de administrador de conflito, o gerente pluralista depara-se com uma escolha de estilos que dependem da extensão na qual queira engajar-se num comportamento mais firme ou cooperador (Figura 6.2). Embora um gerente possa ter um estilo preferido, todos os diferentes estilos são capazes de se adequar num momento ou em outro (Quadro 6.6). Mesmo no domínio da política, a teoria da contingência, dessa forma, tem um importante lugar. Em algumas ocasiões o administrador pode desejar ganhar tempo através de vários tipos de comportamento de fuga. Em outros, competição, colaboração, acomodação ou comprometimento podem ser mais eficazes. Enquanto alguns gerentes preferem travar batalhas de maneira que todos possam ver, outros preferem técnicas mais sutis e elaboradas que dependem de conhecimento íntimo da situação e do uso habilidoso da isca certa no momento certo, para a pessoa certa. A escolha do estilo e da tática a serem adotados numa situação é crucial, mas infelizmente não pode ser explorada aqui em detalhe.



Os cinco estilos podem ser caracterizados em termos dos seguintes tipos de comportamento:

- Impeditivo:**
- Ignora os conflitos, esperando que assim desapareçam.
 - Coloca os problemas sob consideração ou em suspenso.
 - Recorre a métodos muito lentos para reprimir o conflito.
 - Usa sigilo para evitar confrontação.
 - Apela para regras burocráticas como uma fonte de resolução de conflitos.
- Negociador:**
- Discute.
 - Procura entendimentos e compromissos.
 - Encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.
- Competitivo:**
- Cria situações claras de ganhar ou perder.
 - Utiliza a rivalidade.
 - Utiliza jogos de poder para chegar aos seus propósitos.
 - Força a submissão.
- Acomodador:**
- Cede.
 - Submete-se e obedece.
- Colaborador:**
- Quer resolver os problemas.
 - Confronta as diferenças, compartilhando idéias e informações.
 - Busca soluções integradoras.
 - Encontra soluções nas quais todos ganham.
 - Vê problemas e conflitos como desafios.

Fonte: Adaptada de Thomas (1976:900). Reprodução permitida por John Wiley.

Figura 6.2 Administração do conflito: uma questão de estilo.

Quadro 6.6 Quando utilizar os cinco estilos de administração de conflito.

Situações nas quais se usam os cinco estilos de resolução de conflito, como foi relatado por 28 diretores presidentes:			
Tipo de conflito	Situação	Tipo de conflito	Situação
Competitivo	<ol style="list-style-type: none"> Quando existe necessidade absoluta de uma ação rápida e decisiva; por exemplo, em casos de urgência. Quando problemas importantes pedem por medidas impopulares; por exemplo, corte de preços, medidas disciplinares. Quando se tem razão a respeito de assuntos cruciais para a empresa. Contra as pessoas que tiram vantagem de um comportamento não competitivo. 	Impeditivo	<ol style="list-style-type: none"> Quando uma questão tem pouca importância ou não existe nada de mais urgente. Quando nenhuma possibilidade de resolução de preocupações é percebida. Quando uma ruptura potencial é mais séria do que os benefícios de uma solução. Para deixar os ânimos esfriarem e recobrar-se a perspectiva. Quando é mais importante recolher informações que tomar uma decisão imediata. Quando os outros podem resolver o conflito mais eficazmente. Quando os assuntos são colaterais ou se evidenciam como sintoma de outros.
Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> Para encontrar uma solução integradora quando os dois conjuntos de princípios são muito importantes em termos de compromisso. Quando o objetivo é aprender. Para fazer convergir as idéias das pessoas que possuem perspectivas diferentes. Para conseguir o compromisso dos outros e integrar os seus problemas através de consenso. Para trabalhar sobre os sentimentos que causaram problema num relacionamento. 	Acomodador	<ol style="list-style-type: none"> Quando se constata estar errado – para permitir ser ouvido, aprender e mostrar que se é razoável. Quando os problemas dos outros são mais importantes para eles do que para si mesmo para satisfazer aos outros e conservar a sua cooperação. Para produzir e acumular créditos sociais, prevenindo futuros problemas. Para minimizar o fracasso, quando os adversários são mais fortes e se está perdendo. Quando a harmonia e a estabilidade têm particular importância. Para permitir que os subordinados melhorem, aprendendo com os próprios erros.
Compreensivo	<ol style="list-style-type: none"> Quando os objetivos são importantes, mas não valem o esforço necessário e a ruptura é iminente caso se usem formas mais assertivas. Quando os adversários dotados de poder igual estão decididos a chegar a objetivos mutuamente excludentes. Para resolver de forma temporária questões complexas. Para chegar a soluções cómodas quando há pressão de tempo. Como último recurso se a colaboração ou competição não resolvem. 		

Fonte: Thomas (1977:487). Direitos autorais 1977 *Academy of Management Review*. Reprodução permitida pela *Academy of Management Review* e pelo autor.

Independentemente do estilo, uma administração pluralista de sucesso sempre depende da habilidade de ler as situações que se desenrolam. O gerente deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma habilidade perspicaz de conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral, o gerente pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

Muitos dos conflitos organizacionais podem ser produtivamente resolvidos através de meios pluralistas, mas não todos. Isso é particularmente verdade nas organizações radicalizadas onde conflitos entre administradores e empregados são profundos. Aqui, os assuntos freqüentemente têm que ser negociados em termos razoavelmente formais, caso se queira fazer progresso, ou então se caminhará na direção de um amargo fim, através de outro jogo de forças estruturais embutidas na organização econômica industrial da própria sociedade. Disputas que levam a choques formais entre administradores e sindicatos, tais como aquelas que se relacionam com a substituição de empregados qualificados por automatização ou fechamento de realocação de fábricas, são exemplos óbvios. As relações de poder subjacentes e o antagonismo entre as partes envolvidas freqüentemente encorajam atitudes do tipo "o ganhador leva tudo", ou "lute até a morte", que torna o acordo extremamente difícil, levando, com freqüência, a resultados dolorosos, tais como desemprego e falência das organizações envolvidas. Dessa forma, a intransigência que muitas vezes acompanha tais disputas pode parecer sem sentido para observadores externos, mas é inteligível em termos das premissas básicas sobre as quais é construída a estrutura radical de referência. Isso será examinado no Capítulo 9.

Forças e limitações da metáfora política

Um dos aspectos curiosos da vida organizacional é o fato de que, embora muitas pessoas saibam que estão cercadas pela política da organização, raramente demonstram e comentam a respeito disso. Pensa-se em política no íntimo ou em discussões sem registro, com confidentes próximos e amigos num contexto de manobras políticas da própria pessoa, com membros da própria coalizão. Sabe-se que o gerente A está pressionando por um projeto particular, porque este servirá aos seus próprios intuítos, ou que B conseguiu determinado cargo devido à sua associação com C, mas raramente se diz isso. Seria quebrar todas as regras de conduta organizacional imputar um motivo particular a atos organizacionais

que são supostos a servir aos interesses das organizações antes de mais nada. Por essas e outras razões, incluindo o fato de que a privacidade e o segredo podem servir a fins políticos, a política organizacional transforma-se em assunto tabu, que às vezes torna extremamente difícil para os membros da organização lidarem com esse aspecto crucialmente importante da realidade de trabalho.

A discussão apresentada neste capítulo ajuda a aceitar a realidade da política como um aspecto inevitável da vida organizacional e, seguindo a visão de Aristóteles, reconhecer o seu papel construtivo na criação da ordem social. A metáfora política encoraja a ver como *toda* atividade organizacional é baseada em interesse e a avaliar todos os aspectos do funcionamento organizacional, com isso em mente. Os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estruturação de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento organizacional têm uma dimensão política, da mesma forma que o mais óbvio jogo de poder e conflitos. O modelo baseado nos interesses, conflito e poder desenvolvido neste capítulo ofereceu um meio prático e sistemático de compreender a dimensão política da organização, enfatizando o papel-chave do poder na determinação dos resultados políticos. As metáforas consideradas nos capítulos anteriores tendem a subestimar a relação entre o poder e a organização. A metáfora da política preenche essa deficiência, colocando o conhecimento do papel e do uso do poder no centro da análise organizacional.

A metáfora também ajuda a arrasar o mito da racionalidade organizacional. As organizações podem perseguir objetivos e enfatizar a importância da administração racional, eficiente e eficaz. Mas racional, eficiente e eficaz para quem? Objetivos de quem está sendo perseguido? Que interesses estão sendo atendidos? Em benefício de quem? A metáfora política enfatiza que os objetivos organizacionais podem ser racionais para o interesse de algumas pessoas, mas não para outras. Uma organização adota muitas racionalidades, desde que a racionalidade seja sempre baseada em interesse e assim muda, de acordo com a perspectiva a partir da qual é vista. A racionalidade é sempre política. Ninguém é neutro na administração das organizações, nem mesmo os administradores! Eles, como outras pessoas, usam a organização como um guarda-chuva legitimador sob o qual se persegue uma variedade de cargos, carreira e interesses *extramuros*. E, como outros, freqüentemente, usam a idéia de racionalidade como um recurso para perseguir intenções políticas, justificando ações que servem a aspirações pessoais em termos que pareça uma forma racional de um ponto de vista organizacional. A idéia da racionalidade é tanto um recurso para ser usado na política organizacional quanto um termo descritivo que caracteriza os propósitos da organização.

Essas considerações sugerem uma reavaliação da importância ideológica do conceito de racionalidade. Acima de tudo o mais, a idéia da racionalidade parece evocada como um mito para superar as contradições inerentes ao fato de que uma

organização seja simultaneamente um sistema de competição e um sistema de cooperação. A ênfase da racionalidade tenta tornar coeso um sistema político que, devido à diversidade de interesses sobre o qual se baseia, sempre apresenta uma tendência em movimentar-se em direções diferentes e algumas vezes ruir.

Isso leva a outra força da metáfora política: ela ajuda a encontrar uma forma de suplantar as limitações da idéia de que as organizações são funcionalmente sistemas integrados. Recapitulando a discussão do Capítulo 3, muito da teoria organizacional foi construído sob a suposição de que as organizações, como as máquinas ou organismos, são sistemas unificados que ligam parte e todo em busca de sobrevivência. A metáfora da política sugere exatamente o contrário, apontando para as tensões desintegradoras que brotam dos diversos conjuntos de interesses sobre os quais a organização se estrutura. Por causa dessas tensões, a viabilidade de um alto grau de integração e compromisso com a sobrevivência do todo é altamente problemática, em função do grau de dependência recíproca entre as pessoas e unidades que formam a organização. Muitas organizações têm características de sistemas menos rígidos, em que partes semi-autônomas lutam para manter o grau de independência, embora trabalhem sob a égide e a estrutura oferecida pela organização. Universidades, com os seus vários departamentos ligados todos eles por objetivos gerais relacionados com educação e pesquisa, são bons exemplos. Nas organizações em que a busca de autonomia ou departamentalização ou objetivos das subunidades têm prioridade sobre aqueles da organização mais ampla, as tendências de desintegração podem, na realidade, destruir ou transformar a organização. Por exemplo, membros-chaves podem ir embora e montar organizações próprias, ou uma disputa industrial pode colocar uma empresa fora do negócio. Uma análise da política organizacional em termos do cruzamento de interesses rivais, conflitos e fontes de poder pode ajudar a compreender aquelas forças das mudanças endógenas.

Outra força da metáfora é o fato de que ela politiza a compreensão do comportamento humano nas organizações. Pode-se não concordar com Nietzsche que os seres humanos têm o desejo de poder, de dominação e controle, ou com escritores que sugerem que a política e o jogo são fundamentais à natureza humana, mas é obrigatório reconhecer que as tensões entre os interesses particulares e organizacionais promovem incentivo para os indivíduos agirem politicamente. Enquanto algumas pessoas vêem tais ações como manifestações do egoísmo ou do lado "negro" da personalidade humana, a análise apresentada aqui sugere que exista muitas vezes uma base não só estrutural, como também motivacional. Mesmo os mais altruístas podem descobrir que as suas ações estejam seguindo um roteiro político no sentido de que a orientação deles na vida organizacional seja influenciada por conjuntos conflitantes de interesses que resultam em preocupação imediata. Enquanto algumas pessoas são, sem dúvida, mais orientadas para a política do que outras, utilizando dominação e outras formas de ganhar sem ferir as regras, como estratégia básica, as representações

de cada um são, pelo menos em parte, de natureza política. A metáfora política encoraja a reconhecer como e por que o ator organizacional é um ator político e a compreender a importância política de modelos de significado que constituem a cultura e as subculturas corporativas.

Finalmente, a metáfora também encoraja a reconhecer as implicações sociopolíticas dos diferentes tipos de organizações e dos papéis que estas desempenham na sociedade. Lembrando a citação que abriu este capítulo, as pessoas deveriam estar preparadas para abrir mão dos seus direitos democráticos quando começam o seu trabalho a cada manhã? É possível ter uma sociedade democrática se a maioria da população passa a vida de trabalho obedecendo ao comando de outras pessoas? Deveriam as organizações ter permissão de jogar politicamente através de pressões na tentativa de influenciar a legislação e outras políticas governamentais? Deve haver relações mais próximas ou mais distantes entre empresas e governo? A metáfora da política propõe questões como essas como foco central de atenção. Embora seja comum circunscrever divisões entre a teoria organizacional e a ciência política, fica claro que o mundo dos negócios e a organização sejam sempre, em alguma extensão, política e que as implicações políticas de uma organização necessitam ser sistematicamente exploradas.

Contrariamente a essas forças da metáfora, é necessário identificar um número de importantes limitações. A primeira pode ser configurada como um perigo potencial. Quando se analisam as organizações em termos de metáfora política, é quase sempre possível ver sinais de atividade política confirmando a relevância da metáfora. Todavia, esse modo de compreender freqüentemente leva a crescente politização da organização. Ao entender as organizações como sistemas políticos, está-se mais próximo de exibir um comportamento político com relação ao que se vê. Começa-se a ver a política em todos os lugares e a olhar para as intenções ocultas, mesmo quando não haja nenhuma. Por essa razão, a metáfora deve ser usada com precaução. Existe um perigo muito real de que o seu uso possa gerar cinismo e desconfiança nas situações em que antes nada havia. Um curso sob a responsabilidade deste Autor, a respeito da natureza da política organizacional, comumente é iniciado advertindo os estudantes de que lá pela segunda ou terceira semana surge o perigo de que estejam procurando por motivos ocultos em todo lugar, ou até mesmo imaginando que uma proposta inocente dos colegas em oferecer um café seja um ato político. Embora, de início, a advertência possa ser vista como uma piada, a partir da segunda ou terceira semana o sentido sério do meu aviso torna-se claro. Sob a influência de um modelo político de compreensão, tudo se torna político. A análise dos interesses, dos conflitos e do poder facilmente dá origem a uma interpretação maquiavélica, sugerindo que todo mundo esteja tentando enganar e manipular os demais. Em lugar de usar a metáfora política para gerar novas descobertas e compreensões que possam ajudar a lidar com interesses divergentes, pode-se quase sempre

reduzir a metáfora a um instrumento utilizado para servir melhor aos nossos próprios interesses pessoais.

Esse tipo de circunstância manipuladora reflete-se em muito daquilo que é escrito contemporaneamente sobre política organizacional e que tem a tendência de enfatizar o cinismo, o egoísmo, a crueldade, a mentalidade de seguir adiante a todo custo que tão freqüentemente transforma as organizações em verdadeiras selvas. Esses escritos “vendem” os pontos fortes da metáfora, através de afirmações como: “Descubra onde está o real poder e então use-o”; “Compreenda os boatos e então colha os frutos”; “Vença pela intimidação”; “Proteja a sua situação, conhecendo quais são os seus inimigos e os dispositivos de retaliação”; ou, então: “Agarre o poder e exerça a sua autoridade.” Esse tipo de uso da metáfora semeia desconfiança e encoraja a idéia de que a organização é comparável a um jogo em que só é possível o empate, não havendo nem ganhadores nem perdedores. Enquanto possa haver um fundo de verdade nisso, à medida que as organizações são dominadas pelas relações competitivas, o efeito é o de reduzir o escopo de uma verdadeira abertura e colaboração. Esse tipo de pensamento perde de vista as implicações mais gerais da metáfora política, tais como a visão aristotélica da política como uma força construtiva na criação da ordem social e a possibilidade de usar princípios políticos para examinar e reestruturar o relacionamento entre a organização e a sociedade.

Uma última limitação potencial da metáfora, que já foi brevemente aludida, diz respeito à questão sobre até que ponto as aplicações do pluralismo são meramente superficiais. É realista presumir uma pluralidade de interesses e uma pluralidade de detentores de poder, ou será que os teóricos mais radicais estão corretos em ver uma classe fundamental de antagonismos entre interesses e estruturas de poder? Uma forte argumentação pode ser elaborada a partir da idéia de que os interesses dos indivíduos ou das pequenas coalizões podem ser atendidos de forma melhor se for reconhecida a afinidade do tipo “classe” e agirem de maneira unificada. Tal como a lógica sindicalista, o movimento sindical tem-se fragmentado de maneira setorial e não segundo classes. Outra forte argumentação também é viável a partir da idéia de que, embora todos tenham acesso a fontes de poder, o poder final repousa sobre aqueles que sejam capazes de definir o cenário da ação, como foi discutido anteriormente neste capítulo. De um ponto de vista radical, o poder pluralista pode ser mais aparente do que real. Definitivamente, algumas pessoas têm muito mais poder do que outras. Essas considerações que serão mais detalhadamente examinadas nos Capítulos 8 e 9 sugerem que a política pluralista pode estar restrita à resolução de assuntos marginais, estreitos e superficiais, podendo falhar ao levar em conta forças estruturais que definem a natureza daqueles assuntos. Como resultado, a metáfora política pode insistir de modo exagerado sobre o poder e a importância do indivíduo, minimizando a dinâmica do sistema que determina aquilo que se torna político e como a política se manifesta.

7 Explorando a Caverna de Platão

As Organizações Vistas como Prisões Psíquicas

Os seres humanos possuem uma inclinação toda especial para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos. Neste capítulo serão examinadas as maneiras pelas quais isto ocorre, explorando a noção de organizações como prisões psíquicas. Esta metáfora combina a idéia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar. A metáfora encoraja a compreensão de que, embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções freqüentemente acabam por apresentar uma existência e poder próprios que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores.

A idéia de prisão psíquica foi explorada pela primeira vez na *República* de Platão, através da famosa alegoria da caverna na qual Sócrates estabelece as relações entre aparência, realidade e conhecimento. A alegoria mostra uma caverna subterrânea, cuja entrada se acha voltada para uma fogueira crepitante. Dentro dela encontram-se pessoas acorrentadas de tal modo que não possam mover-se. Conseguem enxergar somente a parede da caverna diretamente à sua frente. Esta parede é iluminada pela claridade das chamas que nela projetam sombras de pessoas e objetos. Os moradores da caverna tomam as sombras por realidades, atribuindo-lhes nomes, conversando com elas e até mesmo ligando sons fora da caverna com os movimentos que observam na parede. Para estes prisioneiros, é este universo sombrio que constitui a verdade e a realidade, uma vez que não possuem conhecimento de nenhum outro.

Entretanto, conforme relata Sócrates, caso fosse autorizado a qualquer dos habitantes deixar a caverna, este iria perceber que as sombras nada mais são que reflexos obscuros de uma realidade mais complexa e que o conhecimento e as percepções dos seus antigos companheiros na caverna são imperfeitos e distor-

cidos. Voltando à caverna, não seria mais capaz de viver como antes, já que agora para ele o mundo era um lugar bastante diferente. Sem dúvida, teria dificuldade em aceitar o confinamento e sentiria pena do destino dos próprios amigos. Todavia, se tentasse compartilhar com eles o seu novo conhecimento, seria provavelmente ridicularizado pelas suas idéias. Isto porque para os prisioneiros da caverna as imagens com as quais estavam acostumados possuíam muito mais significado do que qualquer história sobre um mundo que eles nunca haviam visto. Além disso, já que a pessoa portadora desse novo conhecimento não é mais capaz de atuar como antes, uma vez que não seria mais capaz de agir tomando as sombras por realidade, os companheiros, sem dúvida, passariam a considerar o seu conhecimento como extremamente perigoso. Provavelmente, iriam encarar o mundo fora da caverna como uma fonte potencial de perigo a ser evitado e não como uma fonte de sabedoria e de conhecimento. A experiência daquele que pode sair da caverna poderia, então, realmente levar os outros habitantes a se apegarem ainda mais à maneira habitual de encarar a realidade.

A caverna representa o mundo das aparências, enquanto a viagem ao exterior a conquista do conhecimento. As pessoas no dia-a-dia são enganadas por ilusões, já que o modo pelo qual compreendem a realidade é limitado e imperfeito. Reconhecendo este fato e fazendo um esforço obstinado para enxergar além do superficial, as pessoas adquirem a habilidade de se libertarem do modo imperfeito de encarar as coisas. Entretanto, conforme sugere a alegoria, frequentemente, muitos de nós resistem ou então ridicularizam os esforços de esclarecimento, preferindo permanecer na escuridão do que enfrentar os riscos de exposição a um novo mundo que ameaça as antigas crenças.

Neste capítulo, será utilizada a imagem de uma prisão psíquica para explorar algumas das formas pelas quais as organizações e os seus membros caem nas armadilhas oriundas de construções da realidade que, na melhor das hipóteses, representam uma simplificação imperfeita do mundo. A análise terá como ponto de partida a maneira pela qual as pessoas nas organizações são aprisionadas por formas de raciocínio já assumidas. A seguir, será examinado como as organizações podem ficar presas a processos inconscientes que emprestam a elas um significado oculto.

A armadilha das formas assumidas de raciocínio

Considere os exemplos a seguir.

Aprisionados pelo sucesso: Após a crise do petróleo de 1973, a indústria automobilística japonesa começou a fazer massivas incursões no mercado norte-americano. Presos pela concepção vigente na tecnologia americana de fabricação

de carros, os grandes fabricantes dos Estados Unidos encontravam-se totalmente despreparados para enfrentar o desafio japonês. Durante anos, estes fabricantes consideraram imutável a superioridade dos seus recursos, competência técnica e conhecimentos de engenharia e marketing. Orientados para o mercado de carros grandes, mantido à custa de mudanças anuais de modelos, os grandes fabricantes ignoraram o potencial dos carros pequenos e econômicos quanto ao consumo de combustível. Devido aos seus sentimentos de superioridade técnica e confiança no produto, a indústria americana dedicou a maior parte da sua competência técnica ao desenvolvimento de baterias solares e de carros movidos por turbinas a gás, ficando os japoneses com a tarefa de melhor aproveitar os seus recursos mais limitados, dedicando-se então ao replanejamento do produto básico, abrindo assim as portas para a massiva penetração de mercado que se seguiu. A indústria de automóveis americana no início dos anos 70 tornou-se prisioneira do seu próprio sucesso. Numerosas outras empresas em outros ramos de atividades também viveram experiência similar, entrando em declínio e decadência como resultado de políticas que as fizeram líderes mundiais em estágios anteriores de desenvolvimento.

Aprisionados pela acomodação organizacional: "Criar certeza." "Incorporar margens de erro." Estas idéias foram princípios norteadores do planejamento de milhares de indústrias e de outras organizações. O resultado: ineficiência institucionalizada. Estoques de segurança e trabalho seqüencial permitem aos sistemas de produção absorverem incertezas durante o processo produtivo. Entretanto, podem ser bastante onerosos e deixar margem para que as pessoas em questão possam vir a liberar trabalhos de má qualidade ou camuflar enganos. Muitos sistemas de controle de qualidade fazem o mesmo, institucionalizando o erro e a ineficiência a partir da aceitação de certo percentual de produtos defeituosos como parte da norma geral. Muitas empresas progressistas estão, neste momento, colocando em dúvida essa sabedoria da ineficiência organizada, procurando definir políticas de "inventário-zero" e de "defeito-zero", como formas de revolucionar o ambiente de trabalho.

Estas políticas que freqüentemente apresentam enormes efeitos positivos em termos de economia de custos e qualidade do produto requerem formas de organização que, em lugar de evitar, tentam lidar com incerteza e interdependência. Quando não existem estoques de segurança para absorver os erros, as pessoas não podem mais trabalhar como se estivessem isoladas. Precisam reconhecer a dependência em relação a outras, assegurando uma contribuição total e contínua dentro do processo de trabalho. Assim, dentro dos sistemas *just in time* de administração que eliminam os inventários, todas as atividades precisam ser completamente sincronizadas. Sob políticas de defeito-zero, problemas básicos devem ser identificados e resolvidos de imediato e não após terem gerado produtos refugados. Esses exemplos ilustram como uma mudança em pressupostos-chave de operação pode transformar a maneira pela qual uma empresa

se organiza e executa os seus negócios. É interessante observar que as idéias de inventário-zero e defeito-zero nunca foram consideradas como possibilidades práticas até que os japoneses demonstrassem que era viável organizar-se deste modo: a necessidade de inventários e de formas rígidas de organização foram assumidas como pontos absolutamente pacíficos.

Aprisionados pelos processos grupais: Em 17 de abril de 1961, a administração Kennedy deflagrou uma invasão frustrada em Cuba, na Baía dos Porcos, por mais de 1.200 exilados cubanos anticomunistas. "Como pudemos ter sido tão idiotas?", assinalaria o presidente Kennedy mais tarde. Quando examinado retrospectivamente o plano, parece totalmente equivocado. Na verdade, o plano nunca foi criticado ou questionado, tendo sido concebido através do processo que o psicólogo Irving Janis caracterizou como "pensamento de grupo". Kennedy e os seus assessores involuntariamente desenvolveram ilusões compartilhadas e normas operacionais que acabaram por interferir na habilidade de pensar criticamente e de elaborar o requerido teste de realidade. O carisma do presidente e certo senso de invulnerabilidade contribuíram com todos os possíveis processos de auto-afirmação que geraram conformidade entre os principais decisores e assessores. Fortes tendências para a racionalização mobilizaram apoio para opiniões por eles privilegiadas. Um grande sentido de "consenso assumido" impediu as pessoas de expressarem as suas dúvidas. Alguns se atribuíram espontaneamente a missão de trabalhar informalmente no sentido de proteger o presidente de informações que pudessem minar a confiança do presidente em si mesmo. Como resultado, a invasão planejada pela CIA foi adiante sem um mínimo de debate sobre os aspectos fundamentais dos quais dependia do seu sucesso.

Este tipo de "pensamento de grupo" tem sido reproduzido em inúmeras situações de tomada de decisão em organizações de todos os tipos.

Cada um dos exemplos citados ilustra como as organizações e os seus membros podem ficar emaranhados em armadilhas cognitivas. Pressupostos falsos, crenças estabelecidas, regras operacionais sem questionamento e numerosas outras premissas e práticas podem combinar-se para formar pontos de vista muito estreitos do mundo que fornecem tanto uma base, como uma limitação para ações organizadas. Enquanto criam um modo de enxergar e sugerem uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade.

Talvez a imagem de organizações como prisões psíquicas seja um tanto dramática para retratar esta qualidade de autoconfinamento. Certamente, muitos preferem a imagem de cultura organizacional, construída via crenças e significados compartilhados. Entretanto, há grandes ganhos em reconhecer as características da cultura semelhantes à de uma prisão. Quando se discute a natureza das organizações modernas, pode parecer que a metáfora da Caverna de Platão se encontra distante. Todavia, existe notável paralelismo entre a alegoria de Sócrates

e muitas das formas pelas quais trabalhamos a realidade do nosso mundo. Numerosas empresas desenvolvem culturas organizacionais que as impedem de lidar com o seu meio ambiente de modo eficaz. É conforme tem sido demonstrado em cada capítulo deste livro, as metáforas usadas para moldar e compreender a empresa são, invariavelmente, parciais e incompletas. À medida que as organizações e os seus membros caem em armadilhas de metáforas favoritas positivas ou relativas a determinados aspectos assumidos da cultura, há sempre uma tendência para ficarem delas prisioneiros.

Ao se refletir sobre organizações desta maneira, toma-se consciência das patologias que podem estar associadas às próprias maneiras de raciocínio. É, além disso, há o encorajamento para que seja reconhecida a importância de investigar os pontos fortes e fracos das suposições que moldam a forma pela qual as organizações vêem e lidam com o seu próprio mundo.

A organização e o inconsciente

A metáfora de uma prisão psíquica pode dramatizar em excesso a maneira pela qual é possível cair em armadilhas geradas por formas assumidas de raciocínio. Entretanto, certamente não superestima o modo pelo qual as organizações e os seus membros se tornam alvos de armadilhas geradas pelo inconsciente. Isto porque, caso os psicanalistas tenham razão, muito da vida quotidiana da organização, com tudo aquilo que ela tem de racional e de normal, dá uma forma "real" a inquietações que jazem sob o nível do conhecimento consciente. Dentro desta visão, uma completa compreensão do significado daquilo que é feito e dito diariamente nos negócios precisa sempre levar em consideração a estrutura oculta e a dinâmica do psiquismo humano.

A base para este tipo de raciocínio é dada por Sigmund Freud que afirma que o inconsciente é criado à medida que os seres humanos reprimem os seus desejos mais interiores e pensamentos secretos. Freud acreditava que, para viver em harmonia com os seus semelhantes, os homens devem moderar e controlar as suas pulsões e que o inconsciente e a cultura são, na verdade, dois lados de uma mesma moeda, dando formas manifestas e ocultas à "repressão" que acompanha o desenvolvimento da sociabilidade humana. É neste sentido, então, que Freud considera ser a essência da sociedade a repressão ao indivíduo e a essência do indivíduo a repressão de si próprio.

Esta concepção da civilização apresenta conseqüências interessantes, pois, enfatizando o inter-relacionamento de repressão psíquica, cultura e inconsciente, sugere ser necessário buscar o significado e sentido ocultos da cultura organizacional nas inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criam e a mantêm.

Desde o trabalho pioneiro de Freud, todo o domínio da Psicanálise tornou-se um campo de batalha entre teorias rivais a respeito da origem e natureza do inconsciente. Enquanto Freud destacava a importância das ligações do inconsciente com diferentes formas de sexualidade reprimida, outros enfatizaram o relacionamento do inconsciente com a estrutura da família patriarcal, com o medo da morte, com angústias associadas com o período de aleitamento materno na primeira infância, com o inconsciente coletivo, e assim por diante.

O ponto comum entre todas estas interpretações é a idéia de que os seres humanos vivem as suas vidas como prisioneiros das suas próprias histórias pessoais. E os psicanalistas liderados por Freud, por Jung e outros vêem a liberdade baseada em certo grau de conscientização sobre como o passado influencia o presente através do inconsciente. Assim sendo, enquanto Platão via o caminho para o esclarecimento na busca de conhecimento objetivo e nas atividades dos reis filósofos, os psicanalistas buscaram meios para que os seres humanos se liberassem, através de diferentes métodos de autocompreensão que indicam como nas suas trocas com o mundo exterior estes estão, na verdade, encarando dimensões ocultas deles mesmos.

A seguir, será explorada a relevância deste tipo de raciocínio para o entendimento das organizações.

ORGANIZAÇÃO E SEXUALIDADE REPRIMIDA

Frederick Taylor, o pai da "Administração Científica", era um homem totalmente preocupado com a idéia de controle. Era possuidor de um caráter obsessivo e compulsivo, movido por insaciável necessidade de domar e dominar todos os aspectos da sua vida. As suas atividades em casa, no jardim, no campo de golfe, assim como no trabalho, eram regidas por programas e horários planejados em detalhe e seguidos à risca. Mesmo as suas caminhadas à tarde eram cuidadosamente planejadas com antecedência e não lhe era estranho observar os seus próprios movimentos, cronometrar o tempo despendido nas diferentes fases ou até mesmo contar o número de passos dados.

Estes traços já eram evidentes na personalidade de Taylor desde a infância. Pertencendo a uma família de posses que cultivava fortes valores puritanos (enfatizando o trabalho, a disciplina e a capacidade de manter com dignidade o controle das emoções), Taylor rapidamente aprendeu como se autodisciplinar. Amigos de infância descrevem a abordagem meticulosa e "científica" que ele trouxe para as brincadeiras e jogos. Taylor exigia que tudo estivesse sujeito a regras estritas e fórmulas precisas. Antes de participar de um jogo de *baseball* insistia sempre para que medições rigorosas do campo fossem feitas de tal forma que tudo estivesse dentro de perfeitas relações, mesmo que a maior parte de uma manhã de sol fosse gasta para se verificar se as medidas estavam milimetricamen-

te corretas. Mesmo um jogo de *croquet* era objeto de análise cuidadosa, com Fred preocupando-se com o ângulo das diferentes tacadas e calculando as vantagens e desvantagens de jogadas com maior ou menor intensidade. Em caminhadas pelo campo, o jovem Fred fazia constantemente diferentes experiências com as suas passadas para saber como cobrir a maior distância com o mínimo de energia possível, qual o método mais simples de pular uma cerca ou qual o tamanho ideal de uma bengala de madeira. Quando adolescente, antes de ir a um baile, certificava-se de elaborar listas com os nomes de moças mais e menos atraentes que poderiam estar presentes, a fim de que pudesse gastar igual parcela de tempo com cada uma delas.

Mesmo durante o sono, esta forma meticulosa de regulamentação era acionada. A partir da idade de 12 anos, Taylor passou a sofrer de pesadelos e de insônia. Percebendo que os seus piores pesadelos ocorriam enquanto estava em posição dorsal, construiu uma espécie de arreio com tiras de madeira que o acordava sempre que estivesse em perigo de assumir aquela posição. Experimentou ainda outros meios para livrar-se dos seus pesadelos, criando um abrigo com lençol e dois bastões para resfriar o seu cérebro durante o sono. A insônia e os artefatos para dormir acompanharam-no, de um jeito ou de outro, por toda a vida. Nos últimos anos, preferia dormir em posição ereta, apoiado por inúmeros travesseiros. Isto tornava as noites fora de casa um tanto problemáticas e em hotéis onde não havia um estoque considerável de travesseiros, algumas vezes, acabava passando a noite sustentado por gavetas de armários.

A vida de Taylor fornece uma ilustração esplêndida de como preocupações e inquietações inconscientes podem ter efeitos na organização. É evidente que toda a sua teoria da Administração Científica foi produto de lutas interiores de uma personalidade perturbada e neurótica. Os seus esforços para controlar e organizar o mundo seja em jogos infantis, seja dentro dos sistemas da administração científica é, na realidade, uma tentativa de controlar e organizar-se a si próprio.

A partir de uma perspectiva freudiana, o caso de Taylor representa uma ilustração clássica do tipo de personalidade anal-compulsiva. Conforme é sabido, a teoria de Freud sobre a personalidade enfatiza que os traços da vida adulta emergem das experiências infantis e, em particular, da maneira pela qual a criança consegue conciliar as exigências da sua sexualidade e as forças externas de controle e restrição. A visão de Freud sobre a sexualidade é bastante ampla, envolvendo todos os tipos de desejos e gratificações libidinais, sejam orais, anais, fállicas, ou genitais. Acreditava que as crianças tipicamente se desenvolvem através destas diferentes fases da sexualidade e que experiências difíceis poderiam levar a variadas formas de repressão que ressurgiriam disfarçadas mais tarde na vida adulta. Conforme ilustrado no Quadro 7.1, a repressão pode dar origem a todos os tipos de mecanismos de defesa que deslocam e redirecionam as lutas inconscientes para que estas possam assumir novas formas menos ameaçadoras e mais controladas.

Quadro 7.1 *Glossário de alguns mecanismos de defesa freudianos e neofreudianos.*

<p>A psicologia Freudiana enfatiza como a personalidade é moldada à medida que a mente humana aprende a lidar com impulsos e desejos primários. Freud acreditava que durante o processo de amadurecimento esses desejos e impulsos são mantidos sob controle ou então banidos para o nível do inconsciente. Assim, o inconsciente torna-se um depósito de impulsos reprimidos, de memórias dolorosas e de traumas que podem ameaçar eclodir a qualquer momento. A pessoa adulta lida com os conteúdos desse reservatório segundo maneiras variadas e recorre a diferentes mecanismos de defesa para mantê-los sob controle. A seguir são apresentadas algumas das importantes defesas que foram identificadas por Freud e seus seguidores.</p>	
<i>Repressão:</i>	"empurrar" impulsos não desejados e idéias para dentro do inconsciente.
<i>Negação:</i>	recusa em admitir um fato, sentimento ou lembrança que evoque um impulso.
<i>Deslocamento:</i>	remessa dos impulsos ligados a uma pessoa ou situação para outro alvo mais seguro.
<i>Fixação:</i>	adesão rígida a uma atitude em particular ou comportamento.
<i>Projeção:</i>	atribuição dos próprios impulsos ou sentimentos a outras pessoas.
<i>Introjeção:</i>	internalização de aspectos do mundo exterior no psiquismo de uma pessoa.
<i>Racionalização:</i>	criação de elaborados esquemas de justificação para disfarçar motivos e intenções subjacentes.
<i>Formação de reação:</i>	conversão de uma atitude ou sentimento em sua forma oposta.
<i>Regressão:</i>	adoção de padrões de comportamento considerados satisfatórios na infância, a fim de reduzir o atual nível de solicitação do ego.
<i>Sublimação:</i>	canalização de impulsos primários para formas sociais mais aceitáveis.
<i>Idealização:</i>	valorização dos aspectos positivos de uma situação para proteger-se dos negativos.
<i>Desintegração:</i>	fragmentação dos diferentes elementos da experiência, freqüentemente a fim de proteger o bom do mau.

Fonte: Hampden-Turner (1981: 40-42) e Klein (1980: 1-24).

Os esforços incessantes de Taylor para controlar o seu mundo e a sua preocupação com arranjos meticulosamente planejados, claros e eficientes têm raízes na disciplina puritana da sua família. Do ponto de vista freudiano, excessiva preocupação com parcimônia, ordem, regularidade, correção, obediência, dever e pontualidade apresenta um corolário direto com aquilo que é aprendido e reprimido, à medida que a criança lida com as suas primeiras experiências de ordem anal. A vida de Taylor está permeada por muitas dessas preocupações e por "formações de reação" que manifestam o oposto.

Por exemplo, grande parte da vida de Taylor reflete uma luta interior com a disciplina e as relações de autoridade na sua infância. Há boas razões para se acreditar que as relações entre chefes e funcionários, delineadas nos princípios da sua teoria da Administração Científica, possuem raízes na estrutura disciplinar na qual ele cresceu, enquanto o seu gosto pela sujeira e pela graxa das fábricas e a sua identificação com os operários (sempre declarou ser um deles) eram reações contra essa mesma situação familiar. O seu relacionamento agressivo e autoritário com os trabalhadores era acompanhado na sua mente pela idéia de que eles eram também seus amigos. Mesmo no meio de todo o conflito que envolve a introdução da Administração Científica, incluindo-se ofensas diretas, ameaças à sua própria vida e ao seu comparecimento frente a um subcomitê especial do legislativo americano sobre o taylorismo, no qual foi tratado como "inimigo do trabalhador", Taylor apegava-se à concepção de que contava com a amizade daqueles que supostamente queria controlar. No entender de Taylor, a agressão representada pela Administração Científica invertia-se, transformando-se no oposto, ou seja, em um esquema concebido para promover a harmonia. Foi essa sua forma de encarar a teoria que lhe permitiu considerar-se um pacificador das relações industriais, ao mesmo tempo em que a Administração Científica era vista como uma das principais fontes de promoção do desconforto nas organizações.

Ao se afirmar que o taylorismo foi uma manifestação de uma personalidade profundamente perturbada, a intenção não era sugerir que a personalidade de Taylor tenha sido a causa principal das grandes mudanças nas organizações geradas pela Administração Científica. O taylorismo teve tal impacto porque as idéias que preconizava tinham um mercado já configurado; essas idéias atendiam perfeitamente aos interesses das organizações da época. Assim, em lugar de ser tratado como um excêntrico, transformou-se numa espécie de anti-herói. A resolução das suas lutas internas resultou em inovações nos meios de produção que tiveram um impacto social mais amplo.

Entretanto, colocado isto, há claramente muito mais do que uma simples coincidência entre a concepção de vida anal-compulsiva de Taylor e o modelo de organização adotado pela Administração Científica. E, ainda mais, estas considerações levantam uma série de questões intrigantes a respeito desse e de outros

modelos organizacionais. Até que ponto é possível entender a organização como manifestação aparente de lutas inconscientes, conforme sugerido pela teoria de Freud sobre os relacionamentos entre cultura e inconsciente? Até que ponto os nossos modelos de organização institucionalizam mecanismos de defesa relacionados com uma sexualidade reprimida? Até que ponto é possível considerar o modelo burocrático de organização como manifestação de preocupações anal-compulsivas? Até que ponto organizações burocráticas atraem e geram personalidades anal-compulsivas? Até que ponto outros modelos organizacionais mais flexíveis, orgânicos e dinâmicos institucionalizam preocupações relativas a outras formas de sexualidade reprimida?

Estas questões podem parecer pouco prováveis, mas, caso se queira desenvolver ainda mais esta perspectiva, um ponto de partida interessante é a idéia de que na verdade a organização é uma forma de sexualidade reprimida. Já foi mencionada a abordagem freudiana que enfatiza como a ordem social se desenvolve ao longo da repressão da libido, mas existem ainda outros argumentos nesta linha. Por exemplo, caso se retorne à Idade Média, é possível verificar que poucas diferenças eram feitas entre vida particular e pública, sendo demonstrações abertas de comportamento sexual bastante comuns. O meu colega Gibson Burrell da Universidade de Lancaster, identificou trabalhos que demonstram que, até mesmo em conventos, mosteiros e igrejas medievais, comportamentos sexuais aberrantes se constituíam em problemas graves. Manuscritos dos séculos VII e VIII revelam que eram previstas diferentes punições para diferentes tipos de má conduta sexual. As ofensas mais graves poderiam significar castração, enquanto outras implicavam extensas penitências. Assim, um monge considerado culpado de fornicação com pessoas solteiras poderia cumprir jejum a pão e água durante um ano, enquanto uma freira de três a sete anos e um bispo doze anos. A punição por masturbação na igreja era de jejum de 40 dias (60 dias cantando salmos no caso de monges e freiras), enquanto um bispo, flagrado mantendo relações com animais, poderia esperar pena de oito anos de jejum, no caso da primeira ofensa e de 10 anos para cada ofensa subsequente.

A simples existência destas diferentes punições indica em que grau estes comportamentos representavam um problema para a ordem e a rotina destas formas antigas de organização. E é mais do que interessante notar que alguns dos exemplos mais antigos de regras e normas organizacionais de que se tem notícia atribuem tanta atenção ao controle da sexualidade.

Entretanto, dentro da abordagem do historiador francês Michel Foucault, este conflito entre organização e sexualidade deveria surgir sem surpresas, uma vez que domínio e controle do corpo são fundamentais para controle da vida política e social. Foucault encoraja para que sejam percebidos os paralelos entre o surgimento da organização formal e a rotinização, bem como a regulamentação do corpo humano. Isto se torna evidente de forma bastante nítida através do

modo pelo qual Frederico, o Grande, transformou o exército prussiano de um grupo de bandidos em uma armada altamente disciplinada e também em outras formas antigas de organização industrial. Por exemplo, os "Factory Acts" britânicos de 1833 deram muita importância ao problema de controle do comportamento sexual no trabalho, enquanto os antigos mestres de indústrias valorizavam as virtudes da abstinência, controle e vida pura. Neste sentido, é interessante também notar as ligações puritanas e com os Quakers de muitos dos primeiros empresários da Europa e da América do Norte, ambiente do qual mais tarde o próprio Taylor iria emergir.

Em termos freudianos, este processo de conseguir controle sobre o corpo depende de um processo social no qual o tipo de organização e de disciplina característicos da personalidade anal se torna dominante. Com efeito, este controle institucionaliza a reorientação das energias sexuais, reprimindo a sexualidade genital explícita, enquanto permite e encoraja a expressão do erotismo anal de modo sublimado. Esta sexualidade anal sublimada forneceu grande parte da energia subjacente ao desenvolvimento da sociedade industrial.

À medida que se examina a forma de organização burocrática, entretanto, deve-se ficar alerta para o significado oculto da excessiva regulamentação e supervisão da atividade humana, para o planejamento e programação implacáveis do trabalho e para a ênfase exagerada na produtividade, cumprimento de regras, obediência, dever e disciplina. A burocracia é não só uma forma mecanicista de organização, mas também uma forma anal. E de maneira não surpreendente, descobre-se que algumas pessoas são capazes de trabalhar neste tipo de organização mais eficazmente do que em outros. Se as burocracias são fenômenos anais que encorajam um estilo de vida anal, então tais organizações irão provavelmente operar melhor quando os empregados se enquadrarem dentro do tipo de caráter anal e daí retirarem inúmeras satisfações ocultas exatamente por trabalharem neste contexto.

Historicamente, não se torna difícil comprovar a idéia de que a analidade tem sido a forma principal de sexualidade reprimida que molda a natureza das organizações. Entretanto, conforme se examina o mundo das organizações, é igualmente fácil perceber também outras formas. Por exemplo, em muitas organizações, os empregados consideram o trabalho como uma liberação para a sexualidade genital reprimida. Esse tipo de sublimação freqüentemente explica a energia dos maníacos por trabalho (*workaholism*) da qual dependem tantas organizações modernas. É possível encontrar impulsos sexuais reprimidos que moldam as políticas de dar e tomar que regem inúmeros aspectos do funcionamento organizacional, especialmente entre a organização e o seu ambiente, em muitos relacionamentos com competidores ou em empresas em situações de fusão ou compra. Muitas discussões de diretoria e planejamento de políticas podem estar relacionadas com vários tipos de fantasias sexuais.

Estas forças ocultas podem também ser importantes para a compreensão de modelos mais originais, flexíveis, orgânicos e inovadores de organizações que atualmente causam grande impacto no mundo empresarial. Essas organizações freqüentemente requerem uma liberdade de estilo que é bastante estranha à personalidade burocrática. A teoria freudiana sugere que a cultura corporativa destas organizações freqüentemente institucionaliza várias combinações de sexualidades oral, fálica e genital. Por exemplo, em empresas agressivas e individualistas, a cultura organizacional é comumente caracterizada pelo que Wilhelm Reich descreveria como um ritual fálico-narcisista. Indivíduos com síndromes fálico-narcisistas subconscientemente identificam os seus egos com os seus pênis e engajam-se em comportamentos autoconfiantes e exibicionistas em que a satisfação provém do fato de estarem em evidência e serem "vencedores". Tais tipos de organização freqüentemente recompensam e encorajam este comportamento, institucionalizando essa forma de sexualidade reprimida, da mesma forma pela qual a burocracia formaliza a analidade. A teoria freudiana fornece assim interessante mudança de enfoque para o tipo de comportamento exibicionista que Gregory Bateson considerou como tendo origem nas práticas de educação da criança e que foram discutidas no Capítulo 5.

Muitas organizações apresentam um traço narcisista cujas raízes estão em formas sublimadas de erotismo oral ligado à satisfação de necessidades individuais. Para alguns isto se expressa através de um individualismo agressivo segundo o qual os principais valores organizacionais e individuais dependem da habilidade de se obter sucesso pessoal e de ser admirado pelos demais. Outros traduzem ainda este amor pessoal ou "orientação para si mesmo" para ambientes mais comunitários em que a ética do apoio mútuo se torna dominante.

Conforme se observa no mundo das organizações, torna-se cada vez mais possível reconhecer as variadas maneiras pelas quais a sexualidade reprimida pode determinar as atividades do dia-a-dia. Impulsos sexuais e fantasias influenciam as políticas da organização; comportamentos neuróticos determinam atos compulsivos e outras formas de representação paranóicas, masoquistas e compulsivas do ambiente e relações de trabalho. E a sexualidade reprimida acha-se ligada à maioria dos problemas organizacionais mais difíceis e persistentes. Estas influências inconscientes estão com freqüência estreitamente ligadas às personalidades dos indivíduos que fazem parte da organização. Assim sendo, muito pode ser feito para resolver os problemas em termos pessoais e interpessoais. É importante porém reconhecer que o significado e as conseqüências da sexualidade reprimida vão além da personalidade do indivíduo. Isto porque as empresas institucionalizam inquietações inconscientes nas suas estruturas e culturas organizacionais. Uma compreensão completa do significado e importância da sexualidade reprimida implicará um novo tipo de teoria contingencial das organizações. As organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem.

ORGANIZAÇÃO E FAMÍLIA PATRIARCAL

Enquanto a perspectiva freudiana cria várias novas interpretações para a vida organizacional, muitos críticos consideram Freud excessivamente centrado na sexualidade, levando a sua argumentação muito longe. Notadamente, entre estes críticos encontram-se membros do movimento de emancipação feminina contemporâneo que consideram Freud um homem partidário de valores masculinos e igualmente preso nas suas próprias preocupações sexuais inconscientes, especialmente quando estas interagem com a moralidade vitoriana da sua época. Em lugar de enfatizar a sexualidade reprimida como força propulsora por trás da organização moderna, estes críticos sugerem ser necessário tentar entender as organizações como uma expressão do patriarcado. Segundo os seus pontos de vista, o patriarcado opera como um tipo de prisão conceitual, produzindo e reproduzindo estruturas organizacionais em que predominam o sexo e os valores masculinos.

A evidência de uma concepção patriarcal da organização é fácil de ser verificada. As organizações formais, tipicamente fundamentadas em características associadas com o sexo masculino na sociedade ocidental, têm sido historicamente dominadas por homens, exceto naqueles cargos em que a função é dar apoio, servir, agradar, bajular e entreter. Assim, os homens têm apresentado a tendência de dominar os papéis e funções organizacionais quando existe uma necessidade de comportamento direto e agressivo, enquanto as mulheres, até há bem pouco tempo, foram confinadas a papéis que tendem a colocá-las em uma posição de subordinação, como nas áreas de enfermagem, trabalho de escritório e secretariado, ou então em papéis destinados a satisfazer a diferentes tipos de narcisismo masculino. A abordagem burocrática da organização tende a fomentar as características racionais, analíticas e instrumentais associadas com o estereótipo ocidental de masculinidade e a diminuir as habilidades tradicionalmente encaradas como sendo "femininas", tais como intuição, educação e apoio por empatia. Neste processo, foram criadas organizações em que, em mais de uma forma, se acha definido um "mundo masculino" no qual homens e mulheres que tenham comprado a briga disputam e combatem entre si por posições de direção como se fossem garanhões que competem pela liderança da manada.

Na concepção de muitos autores sobre o relacionamento entre sexo e organização, a influência dominante do macho tem raízes nas relações hierárquicas encontradas na família patriarcal e que, conforme observou Wilhelm Reich, serve de fábrica para ideologias autoritárias. Em muitas organizações formais, uma pessoa acata a autoridade de outra exatamente do mesmo modo como uma criança acata a autoridade paterna. A dependência prolongada da criança em relação aos pais facilita o tipo de dependência institucionalizada no relacionamento entre líderes e seguidores e a prática através da qual as pessoas aguardam as outras para iniciarem ações em resposta a questões problemáticas. Nas orga-

nizações, como na família patriarcal, firmeza, coragem e heroísmo, temperados pela auto-admiração narcisista, são qualidades freqüentemente valorizadas, do mesmo modo como o são o determinismo e o senso de dever que o pai espera do seu filho. Pessoas-chaves nas organizações também freqüentemente cultivam papéis paternos, agindo como mentores para aqueles que apresentam as necessidades de ajuda e de proteção.

Críticos da abordagem patriarcal sugerem que, em contraste com valores matriarcais, que enfatizam amor incondicional, otimismo, confiança, compaixão e uma capacidade de intuição, criatividade e felicidade, a estrutura psíquica da família dominada por homens tende a criar um sentimento de impotência, acompanhado por um medo e dependência da autoridade. Estes críticos argumentam que, sob a influência de valores matriarcais, a vida organizacional seria muito menos dividida em níveis hierárquicos, mais compassiva e holística, os meios seriam mais valorizados que os fins e haveria maior tolerância pela diversidade e abertura à criatividade. Muitos destes valores tradicionalmente femininos se acham evidentes em formas organizacionais não burocráticas em que educação e trabalho em grupo substituem autoridade e hierarquia como modelos dominantes de integração.

Ao encarar as organizações como extensões inconscientes das relações familiares consegue-se um poderoso instrumento para compreensão de aspectos-chave do mundo empresarial. Obtém-se também indícios a respeito de como as organizações provavelmente evoluirão, conforme as mudanças contemporâneas que se forem verificando, ao longo do tempo, na estrutura familiar e nas relações de parentesco. E é possível perceber o importante papel que as mulheres e os valores ligados ao sexo podem desempenhar na transformação do mundo empresarial. Enquanto as organizações forem dominadas por estruturas e valores patriarcais, os papéis das mulheres nelas desempenhados seguirão sempre a regra do padrão "masculino". Isso explica a maior parte das críticas feministas a respeito das organizações modernas: o verdadeiro desafio para as mulheres que desejam fazer sucesso no mundo empresarial é tentar mudar os valores organizacionais no seu sentido mais fundamental.

ORGANIZAÇÃO, MORTE E IMORTALIDADE

No seu livro *The denial of death*, Ernest Becker sugere que seres humanos são "Deuses providos de ânus". Entre todos os animais, somente os homens têm consciência a respeito do fato de que vão morrer e são obrigados a passar as suas vidas tendo o conhecimento do paradoxo entre capacidade de transcendência espiritual, quase divina, e existência dependente de uma estrutura finita de carne e ossos que, em última análise, irá sucumbir e desaparecer. Na visão de Becker, os seres humanos passam boa parte da vida tentando negar a realidade presente

da morte, remetendo bem para o fundo do inconsciente os seus medos mórbidos. Com efeito, reinterpreta a teoria freudiana da sexualidade reprimida, ligando medos à infância, associados ao nascimento e ao desenvolvimento da sexualidade, aos medos ligados às nossas próprias insuficiências, vulnerabilidade e mortalidade.

Estes pontos de vista fornecem um modo novo de compreender a cultura e as organizações. Por exemplo, encorajam uma compreensão de muitos dos atos e construções simbólicas como fugas da nossa própria mortalidade. Ao nos juntarmos com outros para a criação da cultura composta por um conjunto de normas, crenças, idéias e práticas sociais compartilhadas, estamos tentando engajar-nos em algo mais duradouro do que nós mesmos. Ao criarmos um mundo que pode ser percebido como real e objetivo, reafirmamos a natureza real e concreta da nossa própria existência. Ao criarmos sistemas de símbolos que nos permitem um engajamento em trocas significativas com outros, estamos também ajudando-nos a encontrar significado nas nossas próprias vidas. Embora durante tempos tranqüilos possamos confrontar-nos com o fato de que vamos morrer, grande parte da nossa vida quotidiana é vivida dentro da realidade artificial criada através da cultura. Esta ilusão de realidade ajuda a disfarçar o nosso medo inconsciente de que tudo seja altamente vulnerável e transitório.

Assim, conforme demonstra Becker, quando considerados a partir da perspectiva da nossa morte iminente, os artefatos da cultura podem ser compreendidos como sistemas de defesa que auxiliam a criar a ilusão de que somos maiores e mais poderosos do que na realidade o somos. A continuidade e o desenvolvimento que encontramos nos sistemas religiosos, na ideologia, na história nacional e nos valores compartilhados, ajudam-nos a acreditar que somos parte de um modelo que continua bastante além dos limites da nossa própria vida. Entretanto, não é de surpreender que as pessoas estejam tão prontas a defender as suas crenças básicas, mesmo que isto signifique ir para a guerra e confrontar-se com a realidade da morte. Ao fazerem isso, ajudam a preservar o mito da imortalidade enquanto estão vivos.

Esta perspectiva sugere que é possível compreender organizações e muito do comportamento dentro delas em termos de uma busca da imortalidade. Ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividade que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações. E, ao nos identificarmos com estas organizações, encontramos significado e permanência. Conforme investimos as nossas forças no trabalho, fazemos dos nossos papéis a nossa realidade. E, à medida que nos objetivamos em termos dos produtos que fabricamos ou do dinheiro que ganhamos, fazemos-nos visíveis e reais para nós mesmos. É por esta razão que não é de admirar que as questões de sobrevivência sejam uma prioridade tão grande nas organizações, uma vez que existe em jogo muito mais do que a simples sobrevivência da organização.

Ao decodificar o significado inconsciente do relacionamento entre imortalidade e organização, torna-se possível compreender que, ao tentarmos gerir e organizar o nosso mundo, estamos, na verdade, tentando gerir e organizar a nós mesmos. De importância particular nesta altura é o fato de que muitas das nossas concepções mais fundamentais de organização dependem da idéia de tornar aquilo que é complexo simples. Assim, a abordagem burocrática da organização enfatiza a virtude de dividir as atividades e funções em partes e componentes claramente definidos. Em grande parcela da ciência e na vida quotidiana, administramos o nosso mundo simplificando-o, já que, tornando-o simples, fica mais fácil controlá-lo. E, ao fazê-lo, criamos o mito de que estamos realmente controlando e de que somos mais poderosos do que realmente somos. Grande parte do conhecimento através do qual organizamos o nosso mundo pode ser visto como algo que nos protege da idéia de que, em última análise, provavelmente compreendamos e controlemos muito pouco. Arrogância freqüentemente mascara fraqueza e a idéia de que seres humanos, tão pequenos, fracos e transitórios podem organizar e gabar-se de dominar a natureza é, de muitas formas, um sinal da sua própria vulnerabilidade.

As pessoas utilizam na vida quotidiana mitos, rituais e modelos detalhados de envolvimento para se defenderem contra a consciência da sua fragilidade. Uma excelente ilustração disto foi apresentada por Richard Boland e Raymond Hoffman em um estudo sobre as operações de uma oficina que produzia peças sob encomenda e em que piadas e humor eram usados para lidar com condições difíceis de trabalho. As tarefas nas quais os trabalhadores estavam envolvidos eram arriscadas e ficavam ainda mais perigosas com as brincadeiras. O estudo ilustra como as piadas ajudavam os envolvidos a lidar com uma situação difícil de trabalho e com questões de auto-identidade, permitindo a eles exercer um certo controle da situação. Em outros contextos organizacionais, processos de fixação de objetivos, planejamento e outros tipos de atividades ritualísticas desempenham função similar. Ao estabelecermos objetivos pessoais ou organizacionais, reafirmamos a nossa confiança no futuro. Ao investirmos o nosso tempo e energia em um projeto, convertemos o tempo que passa em algo concreto e duradouro. Enquanto a análise freudiana considera as preocupações excessivas com produtividade, planejamento e controle como expressões de um erotismo anal sublimado, o trabalho de Becker leva-nos a encará-las como um meio de preservar e proteger a vida diante da morte.

ORGANIZAÇÃO E ANSIEDADE

Nos seus trabalhos posteriores, particularmente no seu livro *Além do princípio do prazer*, Freud atribui crescente ênfase à luta entre os instintos de vida e morte dentro do indivíduo. Essas relações tornaram-se um foco especial de estudo para Melanie Klein e a denominada escola inglesa de Psicanálise, baseada no Instituto

Tavistock de Londres, que despenderam uma boa parcela de tempo tentando traçar o impacto dos mecanismos de defesa da infância contra a ansiedade na personalidade adulta. A escola kleiniana conferiu grande ênfase ao papel da mãe e às relações entre a criança e o seio da sua mãe ao tentar explicitar as ligações entre o consciente e o inconsciente. O trabalho de Klein ajuda, então, a neutralizar uma das graves distorções da pesquisa de Freud, uma vez que este, ao se mostrar muito preocupado com o papel do pai como figura-chave nas primeiras experiências da infância, acabou por ignorar ou subestimar a importância do papel educativo da mãe.

O trabalho de Klein baseia-se na premissa de que desde o início da vida a criança experimenta desconforto associado ao instinto de morte e ao medo de aniquilação. Este medo internaliza-se sob a forma de "ansiedade persecutória". A fim de suportar esta ansiedade, a criança desenvolve mecanismos de defesa, incluindo desintegração, introjeção e projeção (ver glossário no Quadro 7.1). Na visão de Klein, isto ocorre primeiro em relação ao seio materno ou àquilo que o substitui e que a criança identifica com experiências boas e más, distinção essa que se encontra na origem da dicotomia entre os sentimentos de amor e ódio. Enquanto as experiências com o "seio bom" fornecem um ponto de afirmação e integração para a existência da criança, experiências com o "seio mau" (quando a alimentação é insuficiente, lenta ou difícil) tornam-se o foco de ansiedades persecutórias dentro da criança. Essas ansiedades são projetadas no "seio mau" que é freqüentemente atacado com raiva. Embora a divisão entre seio bom e mau ocorra dentro das fantasias inconscientes da vida da criança, os seus efeitos são reais. Há uma tradução para modelos específicos de sentimentos, relações objetais e processos de raciocínio que possuem sério impacto na vida futura.

Na visão de Klein, a formação do ego começa com essas primeiras experiências, sendo que o "seio bom" fornece o foco integrativo que ajuda a lutar contra as forças destrutivas projetadas pelo "seio mau". A criança separa os sentimentos bons dos maus, internalizando, idealizando e aproveitando-os, freqüentemente como um meio para negar a existência de estados ameaçadores. Ao mesmo tempo, ataca os maus, freqüentemente projetando-os para o mundo exterior. A vida da criança tende, assim, a ser um mundo de extremos no qual as características do ego associadas com a idealização, a projeção e a negação estão todas visíveis. Segundo Klein, essas características estão associadas tanto com o desenvolvimento normal, quanto com o anormal, passando a criança por uma fase persecutória (paranóide-esquizóide) durante os poucos primeiros meses de vida e entrando, depois, em uma "posição depressiva", em que a criança começa a perceber que o seio bom e o mau são os mesmos e que estava atacando e odiando aquilo que era também amado. Klein acreditava que a síntese necessária entre aspectos amados e odiados do seio dão origem ao luto e à culpa que representam progressos vitais na vida emocional e intelectual da criança. Acreditava que os medos de perseguição dentro da criança permaneciam fortes, fazendo com que

esta tenha grandes dificuldades de deixar a posição paranóide-esquizóide e evoluir até a necessária fase depressiva. Dessa forma, essas primeiras experiências podem tornar-se o foco de medo, ódio, inveja, raiva, sadismo, frustração, culpa, paranóia, obsessão, depressão, fantasias e outros sentimentos que são transportados para o inconsciente e transferidos para outros objetos e relações. A teoria de Klein sobre o desenvolvimento humano sugere, assim, que muitas das doenças que Freud atribuiu à sexualidade humana têm as suas origens em padrões primários de "relações objetais".

A abordagem de Klein para a análise das relações objetais sugere que a experiência adulta reproduz defesas contra a ansiedade originariamente formada na primeira infância, sendo que técnicas de desintegração, projeção, introjeção, idealização e negação determinam o modo pelo qual construímos as relações com o nosso mundo exterior. Desta perspectiva, é possível compreender a estrutura, o processo, a cultura e até mesmo o ambiente de uma organização em termos dos mecanismos de defesa desenvolvidos pelos seus membros para lidarem com a ansiedade individual e coletiva.

Essa abordagem para a análise organizacional tem sido sistematicamente desenvolvida por diversos pesquisadores do Instituto Tavistock. Por exemplo, na sua análise do comportamento em grupos, Wilfred Bion mostrou que grupos freqüentemente regridem a padrões de comportamento infantil para se protegerem de aspectos desconfortáveis do mundo real. Quando um grupo se acha completamente engajado em uma tarefa, a sua energia tende a ser consumida e direcionada de forma a manter o grupo em contato com algum tipo de realidade externa. Entretanto, quando surgem problemas que desafiam o funcionamento do grupo, este tende então a desviar a sua energia do desempenho da tarefa e usá-la para defender-se das ansiedades associadas à nova situação. De um jeito ou de outro, todos nós já experimentamos isto nas nossas vidas pessoais ou ainda em incontáveis situações nas empresas onde a dinâmica dos fatos faz surgir tal angústia que acabamos perdendo de vista as tarefas que deveriam ser desempenhadas. Uma preocupação com o funcionamento do grupo elimina a preocupação relativa ao papel do grupo no mundo exterior. Bion demonstrou que em tais situações geradoras de ansiedade, os grupos tendem a adotar um dos três estilos de atuação que serão descritos a seguir e que utilizam diferentes tipos de defesa contra a ansiedade.

Em alguns grupos, um modelo de "dependência" é adotado. Admite-se que o grupo tem necessidade de alguma forma de liderança para resolver uma situação problemática. A atenção do grupo é desviada dos problemas presentes e projetada sobre um indivíduo em particular. Freqüentemente, os membros do grupo declaram-se incapazes para lidar com a situação e idealizam as características do líder escolhido. Algumas vezes o grupo projeta sua energia sobre um símbolo atraente do passado, centrando-se na forma pela qual as coisas costumava-

vam ser, em vez de enfrentar a atual realidade. Tal clima facilita um líder potencial emergir e assumir a responsabilidade pelos problemas do grupo. Entretanto, freqüentemente herda uma situação bastante difícil, já que a simples existência de um líder fornece uma desculpa para a inatividade pessoal por parte dos outros. O líder deverá também incorporar traços das fantasias das pessoas do grupo que projetam aspectos desejados dos seus próprios egos na figura do líder. Como resultado, o líder comumente falha em atender as expectativas e é logo substituído por outra pessoa, muitas vezes o membro menos capaz do grupo. Comumente também falha e assim o problema continua ocorrendo, gerando algumas vezes fracionamento do grupo e brigas internas. O funcionamento do grupo tende, então, a imobilizar-se por todos os tipos de brigas mesquinhas e de problemas que semeiam a discórdia e substituem a ação real.

Dentro de outro padrão de resposta, um grupo pode tentar lidar com os seus problemas através daquilo que Bion denomina "*emparelhamento*". Este processo envolve uma fantasia na qual os membros do grupo começam a acreditar que uma figura messiânica irá surgir para livrar o grupo do seu estado de medo e de ansiedade. A dependência do grupo em relação ao surgimento de tal figura novamente paralisa sua habilidade de empreender ações eficazes.

Um terceiro padrão de resposta é o que Bion descreve como "*fuga e luta*", no qual o grupo tende a projetar os seus medos em um inimigo de algum tipo. Este inimigo incorpora a ansiedade persecutória inconsciente vivenciada pelo grupo. O inimigo pode tomar a forma de um concorrente, de medidas governamentais, de uma atitude pública ou da existência de uma pessoa ou organização em particular que parece ter surgido "para nos agarrar". Embora uma o grupo e viabilize um tipo forte de liderança, o processo de "fuga e luta" tende a distorcer a apreciação do grupo sobre a realidade e, conseqüentemente, a sua capacidade de enfrentá-la. Tempo e energia são empregados para brigar ou para proteger o grupo do perigo percebido, em lugar de se tentar ter uma visão mais equilibrada dos problemas evidentes na situação.

Um bom exemplo desse processo é a maneira pela qual a indústria automobilística e muitos outros setores produtivos da América do Norte inicialmente reagiram ao desafio imposto pela importação de bens do Japão e de outras partes da Ásia. Enquanto esta nova fonte de competição era bastante real em termos dos seus efeitos, a preocupação com o "inimigo" e a necessidade de lutar via legislação ou medidas protecionistas desviaram a atenção de um aspecto igualmente importante da situação que dizia respeito à necessidade de reexaminar a natureza dos próprios produtos para se descobrir como eles poderiam ser modificados ou melhorados para competir dentro das novas condições de mercado. A resposta "fuga e luta" ilustra, neste caso, uma paranóia inconsciente que é comum a muitas situações de grupo.

A relevância destas idéias para a compreensão da dinâmica da liderança, dos processos grupais, da ação da cultura organizacional, das relações entre a empresa e o seu ambiente e de outros aspectos quotidianos do funcionamento das organizações é bastante clara. Os mecanismos de defesa explicitados por Klein e Bion impregnam quase todos os aspectos das atividades das organizações. As pessoas constroem realidades nas quais ameaças e preocupações dentro do inconsciente tornam-se incorporadas em estruturas que visam lidar com a ansiedade do mundo exterior. As pessoas podem projetar essas preocupações inconscientes enquanto indivíduos, ou, então, através de padrões de conluio inconsciente que despertam medos comuns, preocupações e ansiedade geral.

Estas idéias podem também explicar muitos dos aspectos mais formais da organização. Por exemplo, Elliott Jaques e Isobel Menzies, antigos membros do Instituto Tavistock, demonstraram como aspectos da estrutura organizacional podem ser entendidos como defesas sociais contra a ansiedade. Jaques mostrou que muitos papéis organizacionais são foco de vários tipos de ansiedades paranoicas ou persecutórias, nas quais as pessoas projetam maus impulsos e objetos no ocupante do papel que, mais freqüentemente do que se pensa, irá introjetar estas projeções ou desviá-las para outro lugar. Assim, o primeiro oficial de um navio é tipicamente considerado responsável por várias coisas que acabam saindo errado, mesmo não sendo responsável por elas. Um acordo inconsciente torna-se a fonte de todos os problemas, permitindo à equipe sentir-se protegida dos seus próprios perseguidores internos. O processo também permite ao capitão ser idealizado mais facilmente como uma figura boa e protetora. Todos os tipos de bodes expiatórios nas organizações desempenham funções similares. São pessoas em papéis que "todos adoram odiar", convenientes "criadores de caso", "desajustados" e pessoas que "simplesmente estão fora das regras do jogo". Fornecem foco para a raiva inconsciente e para as tendências sádicas, aliviando a tensão dentro da organização e mantendo-a unida.

Jaques comprovou que este tipo de defesa contra a ansiedade paranoica é freqüentemente um aspecto das relações de trabalho, sendo os maus impulsos projetados em diferentes grupos que são então percebidos como vilões ou fonte de problemas e que se tornam alvo de atitudes e ações de vingança. O processo ocorre também em muitos modelos de relações entre diferentes organizações. Por exemplo, Robert Chatov caracteriza muitas das relações entre governo e empresas como "sadismo regulador", em que aqueles que promulgam as regras fazem pesadas e supérfluas exigências aos regulados. O processo pode também ser observado na maneira pela qual organizações que atuam em ambientes competitivos tentam dominar, punir e controlar os seus rivais ou outras organizações com as quais trabalham e também pelo modo através do qual algumas organizações se punem a si próprias. Por exemplo, uma parte da empresa pode começar a criar punições para outra, ou então, incluir vários tipos de punição nas suas políticas e procedimentos gerais. Isto ficou bastante evidenciado na recessão do

início dos anos 80, quando pessoas importantes em muitas organizações tiveram grande prazer em "reduzir" algumas práticas e privilégios vigentes que haviam sido adotados durante os anos de "abundância". Atitudes similares podem ser encontradas no campo das relações do trabalho em que o enfraquecimento da posição dos sindicatos abriu as portas para políticas de "luta violenta contra o sindicato" que, freqüentemente, eram motivadas muito mais por desejos de vingança e de punição pelo poder que estes sindicatos exerceram nos anos 60 e 70 do que por representarem práticas genuínas de racionalização do trabalho.

Isobel Menzies desenvolveu conclusões semelhantes em estudo pioneiro com pessoal de enfermagem em hospitais, mostrando como defesas contra a ansiedade sublinham muitos dos aspectos pelos quais o trabalho é organizado. Conforme já se sabe, as enfermeiras devem constantemente lidar com tarefas estressantes que podem gerar uma mistura de sentimentos de piedade, compaixão, amor, ódio, culpa, medo, inveja e ressentimento. Dessa forma, na área de enfermagem, a fragmentação da relação paciente-enfermeira pela divisão do trabalho em tarefas precisas, distribuídas entre diferentes profissionais, a despersonalização, a categorização e a negação da importância do paciente enquanto indivíduo em favor do paciente como um "caso", bem como o desligamento e a negação dos sentimentos pessoais, freqüentemente apresentam não só significado burocrático, mas também inconsciente. Representam mecanismos de lidar com esta situação. Algumas vezes, podem contribuir para a consecução eficiente das tarefas para as quais foram racionalmente concebidos, enquanto em outros casos, podem, na verdade, bloquear a realização eficaz das tarefas. Todavia, podem ser também extremamente difíceis de mudar ou remover.

Em outra área de pesquisa, Abraham Zaleznik, da Escola de Administração de Harvard, demonstrou que padrões de ansiedade inconsciente quase sempre exercem influência decisiva na construção de coalizões e nas políticas que regem a vida das organizações. Em algumas situações, líderes são incapazes de desenvolver relacionamentos próximos com os seus colegas e subordinados, seja devido a medos inconscientes, seja devido a algum tipo de raiva ou inveja inconscientes que fazem com que estes não tolerem qualquer traço de rivalidade. Tais preocupações podem motivar o dirigente a manter o controle, dividindo e comandando os subordinados de modo a certificar-se de que estes serão "mantidos nos seus lugares". Muitas vezes, os medos inconscientes impedem que o líder seja capaz de aceitar ajuda e conselhos genuínos. Por exemplo, sugestões de políticas desenvolvidas por subordinados podem ser interpretadas como rivalidade e, assim, serem descartadas ou suprimidas sem a consideração do seu real mérito. Freqüentemente, as relações entre um líder e os seus subordinados são também alvo de projeções inconscientes de natureza edipiana, com os subordinados projetando as suas fantasias de substituição do pai pelo líder, fator este que pode reforçar a ansiedade do líder. Quando as relações são dominadas por este tipo de competição inconsciente, o líder comumente se torna isolado, propi-

ciando aos subordinados uma situação ideal para que se unam de uma maneira que pode, na verdade, levar à sua destruição. Assim sendo, projeções inconscientes quase sempre apresentam efeitos de autopunição.

É fácil verificar que os significados que moldam a cultura ou subculturas organizacionais podem também ter sentido inconsciente. Os valores comuns que servem de laço a uma organização, freqüentemente, têm a sua origem em preocupações comuns que se encontram abaixo da superfície do conhecimento consciente. Por exemplo, em organizações que projetam uma imagem de equipe, vários mecanismos de ruptura encontram-se muitas vezes em operação, idealizando as qualidades dos membros da equipe, ao mesmo tempo em que projetam medos, ódio, raiva, inveja e outros maus impulsos em pessoas ou objetos que não fazem parte do grupo. Como na guerra, a habilidade de criar união e um sentimento de propósito, freqüentemente depende da habilidade de direcionar impulsos destrutivos para o inimigo. Estes impulsos confrontam então a equipe com as "reais" ameaças.

Em organizações caracterizadas por luta interna ou por uma prática de competição selvagem, estes impulsos destrutivos quase sempre se desencadeiam a partir do interior, criando uma cultura que floresce sobre diferentes formas de sadismo, em lugar de projetarem este sadismo em outra parte. Por exemplo, a inveja exagerada pode levar as pessoas a bloquearem o sucesso dos seus colegas, porque temem não serem capazes de conseguir este mesmo sucesso. Este processo oculto pode minar a capacidade de desenvolver o espírito de cooperação do grupo, espírito este que exige que os membros aproveitem o sucesso, não só através da afiliação com outros membros de sucesso, mas também através das próprias realizações pessoais. Novamente, ansiedades persecutórias não resolvidas e que invariavelmente inibem o aprendizado, uma vez que impedem as pessoas de aceitar críticas e de corrigir os seus defeitos, podem levar a um tipo de cultura caracterizado pelos mais diversos tipos de tensão e de defesa.

Considerações desta natureza sugerem que há muito mais a se acrescentar à cultura organizacional do que aquilo que está evidente na idéia popular de que é possível "administrar a cultura". A cultura, como a organização, pode não ser o que parece ser. Cultura pode ser um conceito muito mais útil para ajudar a evitar uma realidade interior do que para auxiliar a lidar com a realidade externa das nossas vidas cotidianas.

ORGANIZAÇÃO, BONECAS E URSINHOS DE PELÚCIA

Quando criança, a maioria de nós teve um brinquedo favorito, um cobertor ou um pedaço de pano ou ainda um objeto especial ao qual dedicávamos muita atenção e do qual não podíamos virtualmente nos separar. O psicanalista Donald Winnicott desenvolveu a teoria kleiniana das relações objetais de modo a enfati-

zar o papel-chave de tais "objetos intermediários" no desenvolvimento humano. Ele sugere que estes são críticos para o estabelecimento de distinções entre o "eu" e o "não-eu", criando aquilo que denomina uma "área de ilusão" que ajuda a criança a desenvolver relações com o mundo exterior. Na verdade, estes objetos fornecem uma ponte entre os mundos interior e exterior da criança. Se o objeto ou fenômeno preferido for modificado (por exemplo, lavagem do ursinho), então a criança pode sentir que a sua existência está, de algum modo, sendo ameaçada.

Dentro da perspectiva de Winnicott o relacionamento com objetos tais como a boneca, o ursinho ou o cobertor, continua, durante toda a vida, a ser gradualmente substituído pelo relacionamento com outros objetos ou experiências que intermediam a relação de alguém com o seu mundo e ajudam a pessoa a manter um sentido de identidade. Na idade adulta, um objeto de valor, uma coleção de cartas, um sonho querido ou até talvez um valor atribuído a uma habilidade ou capacidade pode atuar como substituto da boneca ou ursinho perdido, simbolizando e garantindo para nós aquilo que realmente somos e onde nos situamos frente ao mundo exterior. Embora desempenhem papel crucial, ligando-nos à nossa realidade, em certas ocasiões estes objetos e experiências podem ainda adquirir o *status* de um fetiche ou fixação à qual somos incapazes de renunciar. Em tais casos, o desenvolvimento adulto torna-se bloqueado e distorcido, trazendo um rígido comprometimento com um aspecto particular do nosso mundo, tornando difícil para nós mudar e lidar com a natureza mutável dos nossos ambientes. Em outras palavras, adultos, como crianças, podem tornar-se exageradamente comprometidos com o conforto e segurança providos pelos seus novos e disfarçados ursinhos de pelúcia!

Caso Winnicott esteja correto, as teorias dos fenômenos intermediários e áreas associadas de ilusão explicam ainda outro aspecto pelo qual nos engajamos e construímos a realidade organizacional, bem como o papel desempenhado pelo inconsciente na determinação e resistência à mudança.

Esta idéia foi estudada em profundidade por Harold Bridger do Instituto Tavistock que realizou numerosos seminários, explorando o significado inconsciente dos fenômenos intermediários na vida organizacional. O seu ponto de vista leva-nos a compreender que muitos arranjos organizacionais podem servir como fenômenos intermediários que desempenham papel crítico na definição da natureza e da identidade das organizações e dos seus membros, bem como na definição de atitudes que podem bloquear a criatividade, a inovação e a mudança. Por exemplo, em muitas organizações, um aspecto particular da estrutura organizacional ou da cultura pode assumir um significado especial, sendo preservado e mantido, mesmo em face de fortes pressões para mudança. Uma empresa familiar pode apegar-se a um aspecto particular da sua história e missão, mesmo que agora opere sob condições nas quais este aspecto não seja mais relevante. Representantes sindicais podem querer brigar até a morte para defender deter-

minado princípio ou um conjunto de reivindicações obtido em batalhas anteriores, embora nem sejam mais de interesse ou tenham real valor para a categoria. Um executivo ou um grupo de trabalho pode insistir que tem o direito e o discernimento para tomar decisões específicas ou exigir que o trabalho seja executado de determinada maneira, ainda que quando pressionado reconheça que tal direito seja muito mais simbólico do que importante.

Em cada um destes casos, o fenômeno a ser preservado pode ser de importância transitória para aqueles que estão envolvidos. Do mesmo modo pelo qual uma criança pode contar com a presença da sua boneca ou ursinho como meio de reafirmar quem e onde ela está, gerentes e funcionários podem apoiar-se em fenômenos equivalentes para definir o seu senso de identidade. Quando tais fenômenos são desafiados, as identidades básicas também são desafiadas. Assim, o medo de perda que isto acarreta freqüentemente gera uma reação que pode ficar desproporcional à própria importância da questão, caso esta seja considerada de um ponto de vista mais isento. A dinâmica inconsciente pode ajudar a explicar por que algumas organizações têm sido incapazes de lidar com as exigências mutáveis dos seus ambientes e porque há freqüentemente tanta resistência inconsciente à mudanças nas organizações.

Estes princípios gerais ficam bem ilustrados no caso de uma empresa de engenharia que, como muitas outras desse setor, vivenciou dificuldades para adaptar-se à mudanças criadas por novos desenvolvimentos tecnológicos no campo da informática. Um dos aspectos interessantes da cultura da empresa era a fidelidade ao uso de régua de cálculo. Quando a nova tecnologia passou a garantir uma forma mais eficiente de realizar os cálculos, muitos engenheiros insistiram em continuar usando as "régua". A teoria dos objetos intermediários orienta-nos no sentido de compreender este fato em termos de um processo inconsciente no qual o uso das régua de cálculo era associado com um passado que estava rapidamente desaparecendo e uma relutância em abdicar de uma velha identidade, bem como evoluir com os novos tempos. Como era de esperar, a empresa perdeu a sua posição no setor, sendo logo incorporada por outra.

A teoria dos objetos intermediários contribui com importantes aspectos ligados à prática do desenvolvimento e mudança organizacional, uma vez que sugere que a mudança irá ocorrer espontaneamente somente quando as pessoas estiverem preparadas para renunciar ao que valorizam em nome da aquisição de algo novo. A empresa de engenharia no exemplo anterior achava-se comprometida com um objeto simbólico que não podia desempenhar funções intermediárias naquela situação. Algum novo objeto ou fenômeno era necessário para auxiliar na transição para o microprocessamento. De modo interessante, consultores e outros agentes de mudança freqüentemente se tornam objetos de transição para os seus clientes: o cliente recusa-se a deixar o consultor "partir", tornando-se

crucialmente dependente do conselho deste agente de mudança em relação a cada movimento a ser executado.

No sentido de facilitar qualquer tipo de mudança social, pode ser então necessário para o agente de mudança criar fenômenos intermediários quando estes não existirem naturalmente. Assim como um pai ou uma mãe pode ter que ajudar a criança a encontrar um substituto para o ursinho, um agente de mudança – seja um revolucionário social, seja um consultor bem pago deverá comumente ajudar o seu grupo-alvo a abandonar aquilo que é valorizado antes da mudança. Torna-se importante notar que raramente isto pode ser conseguido eficazmente "vendendo" ou impondo um "pacote de mudança", uma ideologia ou um conjunto de técnicas. A teoria dos objetos intermediários sugere que, em situações de mudança voluntária, aquela pessoa que estiver executando a mudança deverá estar no controle do processo. Isto porque, em última instância, a mudança depende de questões de identidade e da relação problemática entre o "eu e o não-eu". A fim de criar situações de transição, um agente de mudanças deve ajudar a criar aquele espaço de ilusão identificado por Winnicott que, usando os seus próprios termos, é "bom o bastante" para que as pessoas possam explorar as suas situações e as opções que enfrentam. Quase sempre as pessoas necessitam de tempo para refletir, pensar novamente, sentir e meditar, caso se pretenda que a mudança seja eficaz e duradoura. Se o agente de mudança tentar contornar ou suprimir aquilo que é valorizado, é muito provável que isto ressurgirá mais tarde.

A teoria dos objetos intermediários fornece, assim, um meio para a compreensão da dinâmica de mudança e prescreve uma metodologia para o planejamento da mudança. Embora esta perspectiva não tenha ainda sido amplamente aplicada ao entendimento da organização, é uma abordagem que oferece consideráveis promessas para o futuro.

ORGANIZAÇÃO, SOMBRA E ARQUÉTIPO

Na análise até aqui elaborada, foram focalizadas as interpretações freudianas e neofreudianas do inconsciente. Agora, serão examinadas as implicações do trabalho de Carl Jung.

Enquanto Freud se preocupou sobretudo com as exigências que o corpo como portador da psique impunha ao inconsciente, Jung rompeu com esta restrição, encarando a psique como parte de uma realidade universal e transcendental. Conforme o seu pensamento se foi desenvolvendo, Jung acabou por atribuir ênfase crescente à idéia de que a psique humana é uma parte de um "inconsciente coletivo" que transcende os limites do espaço e do tempo. Muitos criticaram este aspecto do trabalho de Jung, dizendo que o mesmo beirava o

ocultismo. Entretanto, uma interpretação mais esclarecida encoraja-nos a perceber como a sua conceituação se liga com os progressos da física moderna. Jung desmaterializou o nosso entendimento da psique, assim como Einstein, a quem Jung conhecia bem, desmaterializou o nosso conhecimento do mundo físico. Sob a luz da evidência de premonições e de outros fenômenos físicos, Jung chegou a ver a matéria e a psique como dois aspectos diferentes de uma única e mesma coisa. A energia física que Einstein viu como subjacente à toda a matéria teve um paralelo no trabalho de Jung, através da sua concepção de energia psíquica. Assim como a energia física, a energia psíquica estava também aberta a muitos tipos de transformação por meio de atividades conscientes e inconscientes. Aqui se origina a visão holística de Jung sobre a psique como um fenômeno universal que é, em última análise, parcela de uma realidade transcendental, que liga a mente à própria mente e a mente à natureza.

Um dos aspectos mais característicos da análise de Jung é a ênfase que o mesmo coloca no papel dos arquétipos. "Arquétipo" que literalmente significa "modelo original", é definido por Jung de diversas formas e desempenha papel crítico na ligação do indivíduo com o inconsciente coletivo. No nível mais fundamental, arquétipos são definidos como padrões que estruturam o pensamento e assim dão ordem ao mundo. A utilização de arquétipos por Jung foi inspirada na visão de Platão sobre as imagens ou esquemas. Jung refere-se a eles de vários modos, como, por exemplo, "idéias vivas" que constantemente produzem novas interpretações e "planos de base" que dão às experiências uma configuração específica. Ele também se refere a eles como "órgãos da psique pré-racional" e como "formas e idéias herdadas" que adquirem conteúdo durante o transcorrer da vida do indivíduo, à medida que a experiência pessoal é associada a estas formas. Em outras palavras, arquétipos são estruturas de pensamento e de experiência talvez incorporadas na estrutura da psique, ou então se referem à experiência herdada e se apresentam como um modelo a partir do qual a nossa compreensão do mundo é organizada. Jung devotou bastante tempo e energia para demonstrar o caráter universal e atemporal destas estruturas arquetípicas, demonstrando como são encontradas em sonhos, mitos e idéias de homens primitivos, antigos e modernos. Embora os conteúdos empíricos possam variar em grau de detalhe, os princípios que conferem a eles forma e ordem parecem ser os mesmos. Para Jung, destes arquétipos depende o modo pelo qual nós "tomamos conhecimento de nós mesmos" nos nossos encontros com o mundo exterior e são cruciais para compreender as ligações entre os aspectos conscientes e inconscientes da psique.

O trabalho de Jung tem, assim, grandes implicações sobre o entendimento de como as pessoas atuam na realidade organizacional. Serão aqui focalizados dois dos mais importantes: o modo pelo qual Jung nos encoraja a compreender

as relações gerais entre vida interior e exterior e o papel que os arquétipos desempenham na formação da compreensão do mundo exterior.

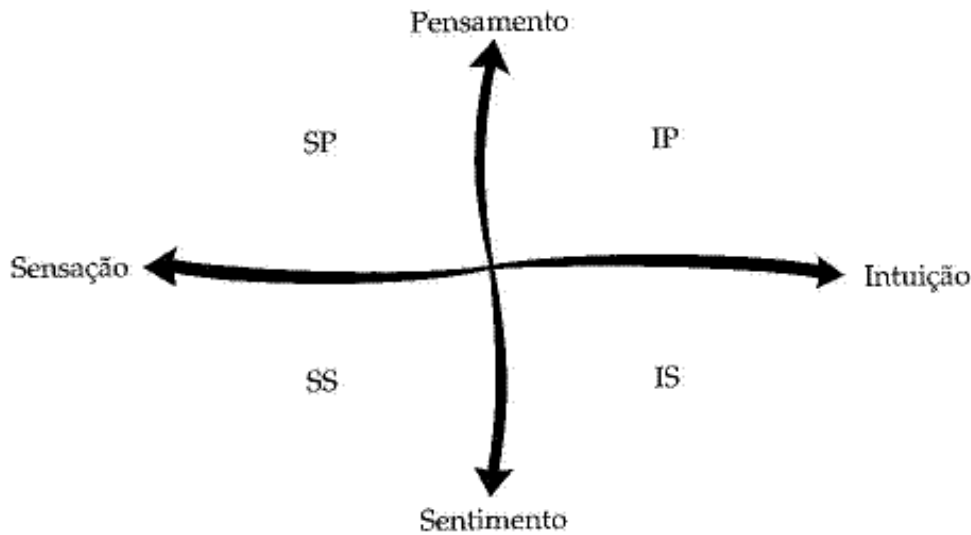
O primeiro tema foi explorado com algum detalhe por Robert Denhardt da Universidade de Kansas. Em seu livro *In the shadow of organization*, convida-nos a examinar o lado humano reprimido da organização que se encontra abaixo da superfície da racionalidade formal. Jung utilizava o termo *sombra* para referir-se aos impulsos e desejos não reconhecidos ou indesejáveis e ao outro lado do ego consciente, lado este que permanece em relação com o ego como um tipo de oposto submerso que, ao mesmo tempo, se esforça para se completar com o ego. Para Jung, o desenvolvimento do ego sempre tende a apresentar duas faces. Assim, colocou sempre ênfase particular em compreender a vida consciente e a vida inconsciente em termos de uma ação recíproca entre duas tendências opostas. Acreditava que o total desenvolvimento do autoconhecimento e da personalidade humana, processo que descreve como individuação, repousa na habilidade da pessoa de reconhecer os elementos rivais dentro da sua personalidade e de lidar com as respectivas contradições de maneira unificada. Ao seu ver, neurose e inadaptação humana originam-se de uma inabilidade de reconhecer e lidar com a sombra reprimida que contém, tipicamente, forças construtivas e destrutivas. Como os outros teóricos aqui considerados, Jung também acreditava que muitas dessas tensões não resolvidas em nós mesmos eram projetadas em outras pessoas e em situações externas, sendo necessário para a compreensão da nossa realidade externa primeiro o entendimento do que ele chamava de "o outro em nós".

Assim, na sombra da organização encontram-se todos os opostos reprimidos da racionalidade, que lutam para emergir e mudar a natureza da racionalidade que está sendo praticada. O sociólogo Max Weber observou que quanto mais a forma de organização burocrática progride, mais perfeitamente esta consegue suprimir todas as qualidades humanas que escapam do raciocínio técnico. Entretanto, o trabalho de Jung sugere que essas qualidades não podem nunca ser eliminadas, mas somente afastadas. Leva também à compreensão de que estas qualidades irracionais nunca aceitam ser banidas de modo tranqüilo e estão sempre procurando um meio de modificar o seu outro lado racional. Isto pode ser observado, em grande parte, nas políticas não oficiais que moldam a vida da organização e também no *stress*, na mentira, fraudes, depressão e atos de sabotagem. De um ponto de vista jungiano, tais fatores refletem, inevitavelmente, tensões negligenciadas ou suprimidas através de um processo bilateral. Assim como o inconsciente do indivíduo luta por conseguir unidade com o ego, o inconsciente sombrio de uma organização também pode ser visto como algo que implora reconhecimento, avisando-nos que o desenvolvimento de um aspecto da nossa humanidade, ou seja, a capacidade de exercer raciocínio técnico fre-

qüentemente violenta outros aspectos. As patologias e alienações encontradas nos contextos organizacionais, dentro de uma visão jungiana, podem ser interpretadas como manifestações dessa integração essencial da psique.

O tema da unidade nos contrários é um dos mais importantes na obra de Jung. Foi utilizado de maneira construtiva por muitos teóricos da organização que se interessam pelo entendimento de como as pessoas se comportam em face das suas realidades e que buscam melhorar a tomada de decisão nas organizações. Jung distinguiu duas maneiras de se perceber a realidade (através da sensação e da intuição) e dois meios de se julgar a realidade (através do pensamento e do sentimento). Estas duas dimensões freqüentemente se combinam para identificar diferentes tipos de personalidade (Figura 7.1) e para demonstrar diferentes estilos de tomada de decisão. Este esquema fornece uma boa ilustração de como elementos reprimidos da psique podem representar habilidades e potenciais não utilizados pelo ser humano que, caso fossem ativados, poderiam contribuir muito para a capacidade do indivíduo de lidar com os problemas que deve enfrentar. O trabalho de Jung mostra que sombras reprimidas da organização agem como um reservatório não somente para as forças que não são desejadas e que, portanto, são reprimidas, mas também para as forças que foram perdidas ou subvalorizadas. Ao reconhecer e travar um verdadeiro corpo a corpo com os recursos deste reservatório, os teóricos organizacionais jungianos são unânimes em sugerir que podemos despertar novas fontes de energia e criatividade, tornando essas instituições muito mais humanas, vibrantes, mais moralmente preocupadas e responsáveis do que o são até o presente.

A análise jungiana da personalidade em função do modo pelo qual as pessoas se relacionam com o seu mundo exterior leva a encarar de maneira confortável o papel desempenhado pelos arquétipos na determinação dos detalhes da realidade. Conforme já observado, arquétipos são temas de pensamento e de experiência aos quais se recorre incessantemente e que parecem ter significado e importância universais. Por exemplo, como demonstrou Northrop Frye da Universidade de Toronto, mitologia e literatura acham-se dominadas por um pequeno número de temas básicos, sendo estes apocalípticos, demoníacos, românticos, trágicos, cômicos e irônicos. Enquanto personagens, situações e ações mudem, as histórias permanecem praticamente as mesmas. Também em outros aspectos da vida, temas poderosos que auxiliam as pessoas a dar sentido às suas experiências são utilizados repetidamente para criar padrões de significado. Estas estruturas arquetípicas dão às pessoas um sentido de posicionamento nas suas próprias vidas e na história, ajudando, assim, a elas perceberem o sentido de quem são e de onde estão no universo das coisas.



Jung sugere que as pessoas tendem a processar dados sobre o mundo em termos de sentido ou intuição e fazer julgamentos em termos de pensamentos ou sentimentos. De acordo com as funções que forem dominantes (ou estiverem na sombra), podemos identificar quatro maneiras distintas de se lidar com o mundo e de determinar a própria realidade: *SP* indivíduos com tendências empíricas que sentem e refletem sobre o seu caminho na vida, fazendo julgamentos e interpretações que tomam por base "dados brutos" e análise lógica; *SS* indivíduos que também tendem a prestar atenção aos dados fornecidos pelos sentidos, mas que chegam a julgamentos em termos daquilo que "sentem estar correto", muito mais do que em termos de análise; *IP* indivíduos que tendem a trilhar o seu caminho na vida pensando nas possibilidades inerentes à situação. As suas ações tendem a ser guiadas por idéias e discernimento em lugar de fatos; *IS* indivíduos que tendem a ser guiados por uma combinação de discernimento e sentimento e que prestam atenção muito mais a valores do que a fatos. Quando um estilo de ação é dominante, então os demais estilos desempenham papéis secundários. Fica evidente que, se cada um dos estilos representa uma forma alternativa de compreender uma forma de situação, um desequilíbrio entre as orientações faz perder algumas oportunidades.

Este esquema foi utilizado por Ian Mitroff e vários outros colegas (Mitroff e Killmann, 1978, Mason e Mitroff, 1981, e Mitroff, 1984) para analisar estilos gerenciais e de tomada de decisão e para desenvolver abordagens dialéticas no planejamento e na tomada de decisão que tentavam conciliar pontos de vista rivais. O esquema foi utilizado por Ingalls (1979) como fundamento para uma análise junguiana do uso e direção da energia humana em organizações e por Myers e Briggs (1962) para o desenvolvimento de um teste de personalidade que apresenta inúmeras aplicações gerenciais. Uma variação deste esquema foi também desenvolvida por McWhinney (1982) como um meio de enfrentar problemas complexos.

Figura 7.1 A interação dos contrários segundo Jung.

Se a teoria de Jung sobre os arquétipos estiver correta, é então de se esperar que o padrão da vida organizacional seja criado e recriado de acordo com as estruturas identificadas na história dos mitos e na literatura. Infelizmente, poucas pesquisas foram levadas a efeito, até o presente, dentro deste tópico. Ian Mitroff da Universidade de Southern California, elaborou importante contribuição técnica para o entendimento das ligações entre arquétipos e organização, sugerindo que a vida organizacional pode ser entendida em termos de relações entre loucos, mágicos, guerreiros, sacerdotes, amantes e outras personagens simbólicas. A sua análise considera ser possível compreender o significado inconsciente de grande parte do comportamento das organizações em termos dos grandes temas que marcaram a história. Parece que, embora utilizemos as últimas tecnologias eletrônicas e administrativas para planejar ou executarmos negócios, o fazemos de forma bastante antiga. Somos todos primitivos de coração, reproduzindo relações arquétípicas para dar sentido aos dilemas fundamentais da vida.

A exploração da organização e do inconsciente delineou muitas imagens da prisão psíquica, estabelecendo relações entre as nossas vidas consciente e inconsciente, em termos de sexualidade reprimida, patriarcado, medo da morte, seio materno, ursos de pelúcia, sombras e arquétipos. E, de maneira alguma, a lista é exaustiva. Estas metáforas fazem com que nos tornemos mais sensíveis em relação ao significado oculto das nossas ações e preocupações cotidianas, além de incentivar o aprendizado de como podemos processar e transformar nossa energia inconsciente de maneiras construtivas. Tais metáforas nos levam a perceber como a agressão, a inveja, o ressentimento, a raiva, as sublimações sexuais e numerosas outras dimensões da nossa vida oculta podem estar presentes no trabalho e nas organizações. Estas preocupações ocultas influenciam não só o tipo de planejamento do trabalho, fazendo com que sejam evitados ou enfrentados aspectos problemáticos da nossa realidade, mas também a nossa atuação no mundo organizacional. Acham-se presentes no centro de muitas questões ligadas com as dinâmicas de grupo, liderança eficaz, inovação e mudança.

A importância global destas formas de entendimento das organizações tem sido vivamente compartilhada por Delahanty e Gemill da Universidade de Syracuse que sugerem ser necessária uma compreensão do papel do inconsciente na vida da organização enquanto um tipo de "buraco negro". Conforme é amplamente sabido, esta metáfora tem sido usada em física para caracterizar campos gravitacionais intensos, embora invisíveis, que capturam toda a matéria ao redor. De modo análogo, a dimensão invisível da organização que foi descrita como o inconsciente pode engolir e aprisionar as ricas energias das pessoas envolvidas no processo organizacional.

O desafio de se compreender o significado do inconsciente na organização traz consigo uma promessa: ser possível liberar a energia escondida sob formas que promovem a transformação criativa e acarretam a mudança, criando relações

mais integradas entre indivíduos, grupos e organizações e os seus ambientes. E esta promessa encontra-se em perfeita harmonia com a metáfora da prisão psíquica, tendo em vista que uma visão de confinamento é frequentemente acompanhada por uma visão de liberdade. Para Platão, essa liberdade residia na busca do conhecimento sobre o mundo. Para os psicanalistas, reside no conhecimento do inconsciente e na capacidade de os seres humanos criarem um mundo melhor através de uma compreensão mais aprimorada de como construímos e interpretamos as nossas realidades. São estes dois aspectos que acarretam um aumento da nossa habilidade para mudar as realidades em que vivemos.

Forças e limitações da metáfora da prisão psíquica

As percepções geradas por esta metáfora fornecem base para uma severa crítica da natureza e significado da organização como fenómeno verdadeiramente humano. A metáfora chama a atenção para o fato de que seres humanos podem criar, e efetivamente o fazem, mundos sociais que muitos podem vivenciar como problemáticos e limitantes, ajudando a identificar saídas para estas auto-engendradas armadilhas. Como tal, a metáfora tem muito a oferecer numa época em que tantas pessoas se acham envolvidas em problemas que, pelo menos em parte, são da sua própria autoria.

Em termos de contribuições específicas, a metáfora da prisão psíquica apresenta um conjunto de perspectivas para a exploração do significado oculto dos nossos mundos tidos como verdadeiros. A metáfora encoraja-nos a procurar fundo, abaixo da superfície, para descobrir os processos inconscientes e respectivos modelos de controle que aprisionam as pessoas em esquemas insatisfatórios de existência. Ao demonstrar como existe ligação próxima e interativa entre fatores tão distintos tais como, de um lado, inconsciente, estruturas organizacionais e ambiente e, de outro, sexualidade reprimida, planejamento do trabalho, ursinhos de pelúcia e consultores organizacionais, as implicações da metáfora lançam o desafio do questionamento sobre aquilo que está realmente acontecendo no mundo ao nosso redor. Assim sendo, a metáfora fornece o impulso para uma análise crítica da organização e da sociedade que pode permitir compreender e lidar com o significado, bem como com as conseqüências das nossas ações de um modo mais esclarecido.

A metáfora também demonstra que o conhecimento das organizações tem sido racionalizado em excesso. Tanto nos nossos comportamentos dentro de organizações como nas nossas explicações sobre as organizações, fatores tais como agressão, inveja, medo, ódio e desejo sexual não possuem *status* oficial. E, quando vêm à tona, são quase sempre rapidamente banidos através de desculpas, racionalizações e punições concebidas para restaurar um estado de coisas mais

neutro. Uma explosão de raiva pode ser interpretada como um sinal de que a pessoa se acha sob pressão, um esgotamento nervoso pode ser tratado via alguns dias de licença e um ato de sabotagem punido com controles mais rígidos. Podemos desculpar, racionalizar, punir e controlar o quanto quisermos que não iremos livrar-nos dessas forças reprimidas que se escondem nas sombras da racionalidade. Se as idéias de Freud e de outros teóricos estiverem corretas, racionalidade é freqüentemente irracionalidade disfarçada. Assim, a racionalidade de um Taylor pode disfarçar tanto uma forma extrema de compulsividade, como a excessiva preocupação de um gerente com alvos e objetivos muito bem explicitados pode disfarçar uma insegurança básica na vida. Racionalidade e irracionalidade (um termo para forças humanas que não podemos ordenar e controlar) parecem ser centrais à condição humana. Apresentamos a tendência de temer o irracional e de usar a razão para manter as suas manifestações sob controle. Ao priorizar os aspectos racionais da organização e racionalizar o irracional, poderemos sentir-nos mais seguros, mas não estaremos necessariamente compreendendo o significado oculto e a importância das ações que condicionam a organização. As idéias aqui apresentadas fornecem um meio para superar esta deficiência, através do reconhecimento da estreita interação entre os lados admitido e reprimido da vida humana.

A metáfora também chama a atenção específica para as bases éticas da organização ao reforçar a visão de que a organização é humana no seu sentido mais completo. Ao nos encorajar a examinar a natureza e as conseqüências das ações organizacionais, a metáfora também encoraja crescente consciência a respeito da importância do ser humano em quase todos os aspectos da vida organizacional.

A metáfora encoraja-nos ainda a reconhecer e lidar com as relações de poder que marcam o desempenho da vida organizacional. A metáfora reconhece que certos indivíduos e grupos podem ser capazes de evocar sentimentos arquetípicos e de forjar linguagens subconscientes de controle, lançando novas luzes ao que é conhecido como administração do significado, discutida nos Capítulos 5 e 6. Entretanto, a metáfora também deixa claro como *todos* nós desempenhamos um papel na construção destas relações inconscientes de poder e como este conhecimento pode possuir um efeito fortalecedor.

Finalmente, a metáfora identifica muitas das barreiras situadas no caminho da inovação e da mudança. Conforme foi apresentado muitos aspectos da cultura e da estrutura social e organizacional servem a propósitos conscientes e inconscientes que são invisíveis ao olho humano. Isto significa que eles podem ser alterados somente se os interesses e as preocupações subjacentes forem, de alguma forma, modificados. Eis por que, freqüentemente, é tão difícil mudar situações em organizações, mesmo quando a mudança parece lógica e benéfica para todos os envolvidos. Uma excelente ilustração disto pode ser encontrada em

um estudo sobre minas de carvão conduzido por Eric Trist. Ele descobriu que o hábito de trabalhar em "sistemas ruins" apresentava a compensação de permitir a muitos trabalhadores deixarem um pouco de suas próprias "maldades" no sistema. Assim, embora odiando o seu trabalho, não podiam mudá-lo: o sistema tinha um modo estranho de aprisioná-los. De maneira similar, pessoas podem desenvolver tal dependência em relação a algum aspecto da cultura ou da vida social que os leve a resistir a inovações que iriam minar esta dependência. Ao chamar a atenção para a profunda estrutura das forças que sustentam o *status quo*, as idéias aqui discutidas contribuem bastante para a compreensão das dinâmicas da mudança.

Contra estas forças e visões é necessário registrar certo número de limitações. Primeiro, a discussão enfatizou a compreensão de modelos inconscientes de comportamento e controle. Um tratamento completo da metáfora da prisão psíquica requer que sejam levadas também em consideração as ideologias mais explícitas que controlam e moldam a vida organizacional. As pessoas são freqüentemente aprisionadas em armadilhas cognitivas porque é do interesse de certos indivíduos ou grupos manter um modelo de crença e não outro. Esse aspecto da administração do significado que foi abordado no Capítulo 6, embora tenha recebido nas notas bibliográficas um detalhamento maior, mereceria um estudo bem mais aprofundado. A compreensão da metáfora da prisão psíquica poderia ser também ampliada de modo a englobar todos os processos ideológicos através dos quais criamos e sustentamos o significado, além do fator representado pelo inconsciente.

Em segundo lugar, a metáfora pode ser criticada por enfatizar excessivamente o papel dos processos cognitivos em criar, manter e mudar as organizações e a sociedade. Para muitos, parece ser mais apropriado falar sobre organizações como prisões do que como prisões psíquicas, uma vez que a exploração e a dominação das pessoas ficam freqüentemente retidas mais em função de controle sobre bases materiais da existência do que sobre idéias, pensamentos e sentimentos. Esta abordagem desencadeia um longo debate entre humanistas e materialistas, sendo este aspecto estudado mais seriamente nos Capítulos 8 e 9 e teria melhor perspectiva caso fosse dada maior atenção à idéia de que organizações e sociedade podem depender de forças que possuem uma lógica e um impulso próprios. Enquanto isso, é necessário observar o ponto importante de que uma mudança na consciência ou uma apreciação do papel do inconsciente pode não ser suficiente em si mesma para provocar mudanças mais profundas na estrutura básica das organizações e da sociedade.

Outra limitação da metáfora é que esta freqüentemente encoraja especulações e críticas utópicas. Enquanto realmente contribui com alguns pontos de vista sobre como melhorar e conduzir os negócios quotidianos, particularmente ao mostrar como podemos desafiar raciocínios tidos como corretos ou conseguir

melhor compreensão da psicodinâmica da mudança, muitas das suas implicações ignoram, todavia, as realidades do poder e a força de interesses institucionalizados na manutenção do *status quo*. É claro que o fato de a reforma poder ser descartada como utópica fortalece o argumento de que o nosso estado de prisioneiros nos impede de imaginar e de perceber modelos alternativos de existência. Propostas de mudança que sejam viáveis e realistas inevitavelmente conferem à mudança características de simples modificação do *status quo*. Entretanto, a crítica relativa ao aspecto utópico ainda permanece.

Uma limitação final da metáfora diz respeito ao fato de que esta desperta o espectro de um mundo orwelliano em que seria tentado gerir a mente de outras pessoas. Foi observado no Capítulo 5 como uma consciência da importância da cultura organizacional lançou muitos administradores e teóricos em administração em uma corrida para descobrir maneiras de administrar a cultura. Ao se destacar o papel do inconsciente nas organizações, existe um perigo iminente de que muitos poderão querer descobrir um modo de também gerenciar o inconsciente. Isto, é claro, é impossível, uma vez que o inconsciente, por natureza, é incontrolável.

Enquanto é possível agir de modo a sensibilizar-se pela existência e papel do inconsciente na vida diária, o conhecimento a respeito do inconsciente não produz planos para mudanças ou reformas. A metáfora da prisão psíquica representa um modelo bastante útil de pensamento crítico que pode auxiliar a penetrar em muitas das complexidades da vida organizacional, mas nem sempre fornece respostas e soluções fáceis para os problemas como muitos gostariam de encontrar.

8 Revelando a Lógica da Mudança

As Organizações Vistas como Fluxo e Transformação

Por volta do ano 500 a.C., o filósofo grego Heráclito observou que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. Foi um dos primeiros filósofos ocidentais a conceber a idéia de que o universo se encontra em constante transformação, incorporando tanto características de permanência, *quanto* de mudança. Conforme observou, “tudo flui e nada permanece igual; tudo se desintegra e nada continua, (...) O frio se torna quente e o quente, frio; o úmido se torna seco e o seco umidece, (...) É ao mudar que as coisas encontram repouso”. Para Heráclito, os segredos do universo seriam descobertos nas tensões ocultas e nas conexões que simultaneamente criam padrões de unidade e mudança.

Atualmente, David Bohm (um médico pesquisador naturalista da Universidade de Londres) desenvolveu uma notável teoria que convida à compreensão do universo como uma unidade que flui e é indivisível. Como Heráclito, considera processo, fluxo e mudança como fundamentais, argumentando que o estágio do universo, em qualquer momento, reflete uma realidade mais básica. Chama esta realidade de ordem *implícita* (ou *encoberta*), distinguindo-a da ordem *explícita* (ou *exposta*) e que se manifesta no mundo ao nosso redor. Bohm argumenta que a última compreende e expressa potencialidades existentes na primeira.

A ordem implícita é vista como um processo criativo, que, como um holograma, tem tudo registrado no restante. Bohm usa o termo *holomovimento* ou *holofluxo* para expressar a natureza fluente e indivisível desta ordem implícita que fornece a força geradora das formas explícitas. Estas formas, analogamente ao rio descrito por Heráclito, têm uma aparência de estabilidade, embora estejam sustentadas por fluxo e mudança. Imagine um redemoinho no rio. Ao mesmo tempo em que possui um estado relativamente constante, periódico e permanente, não existe senão dentro do movimento do próprio rio em que se encontra. A analogia ilustra como a ordem explícita flui da ordem implícita de acordo com

um processo coerente de transformação. Bohm acredita que o mundo se cobre e se descobre de um momento para outro momento (em que a palavra *momento*, origina-se da palavra *movimento*) como uma forma de unidade pulsante. Embora existam diferenças, cada momento da existência apresenta similaridades com os momentos que o precederam, criando a aparência de continuidade em meio à mudança.

Esta teoria, que tem fornecido meios de resolver muitos problemas da medicina natural moderna, apresenta, também, notáveis conseqüências. Isto porque sugere que, para compreender os segredos do universo, é necessário compreender os processos geradores que interligam as ordens implícita e explícita. Até o presente, grande parte da ciência tem dirigido sua atenção para compreender as relações *dentro* da ordem explícita. Caso Bohm esteja certo, o mundo explícito nada mais é do que um caso ou expressão particular do holomovimento. É possível estudar relações entre objetos e processos neste mundo e tentar explicá-las em termos causais, mas, segundo a concepção do Bohm, não se estará descobrindo todas as importantes "leis do todo" que se acham sedimentadas na ordem implícita. Para descobrir estes aspectos, é preciso compreender o movimento, o fluxo e a mudança que *produzem* o mundo que se experimenta e se estuda.

A teoria de Bohm, como a de Heráclito, reverte o relacionamento usual entre realidade e mudança. Enquanto na ciência e na vida quotidiana há a tendência de se considerar a mudança como um atributo da realidade e de se ver o mundo em mudança, a teoria de Bohm encoraja uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança. A sua teoria sugere que, subjacente à superfície da nossa realidade, existem processos ocultos – aqui denominados "lógicas da mudança" – que ajudam a explicar o estágio concreto do mundo em qualquer parte considerada do tempo.

Neste capítulo, serão exploradas em maior grau de detalhe estas lógicas da mudança.

Aspectos implícitos e explícitos da organização

Que importância estas idéias podem ter para se compreender uma organização ou as organizações? Sob quais formas plausíveis poderia a imagem de um universo pulsante e mutante, ou então de um rio em movimento, auxiliar a compreensão do modo pelo qual os homens se organizam na vida social? Tomando-se o trabalho de Bohm como um ponto de partida, fica claro que, se o mundo da organização é uma realidade empírica aparente, é possível então compreender melhor a natureza da organização pela descodificação da lógica da

transformação e da mudança através das quais esta realidade se revela. Estas imagens fazem um convite para que se busque a dinâmica básica que origina e mantém as organizações e os seus respectivos ambientes como formas sociais concretas.

Na busca desta dinâmica oculta, a atenção pode voltar-se para inúmeras direções. Por exemplo, é possível retornar-se à consideração do inconsciente como fonte implícita da vida organizacional e, assim, prestar-se mais atenção ao modo pelo qual a energia inconsciente é transformada em padrões organizacionais. Sob este ponto de vista, a teoria de Jung sobre o papel e o significado do inconsciente coletivo apresenta grande paralelismo com a teoria de Bohm sobre a ordem implícita e fornece um arcabouço óbvio para a compreensão das relações entre aspectos implícitos e explícitos da organização. É possível também dar maior atenção aos processos que originam os padrões de significado e a ação simbólica que cria e muda as organizações enquanto fenômenos culturais. Estas e outras perspectivas consideradas em capítulos anteriores podem ser passíveis de exame em termos dos processos mais profundos de transformação e mudança que produzem os fenômenos aparentes.

Entretanto, em lugar de continuar aqui nesta direção, o objetivo será agora de explorar três diferentes imagens da mudança, cada qual capaz de fornecer um meio de explicação de como a realidade da organização pode estar embutida na própria lógica de mudança. A primeira baseia-se em algumas das últimas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas enquanto sistemas que se auto-reproduzem. A segunda relaciona-se com idéias da cibernética que sugerem que a lógica da mudança se acha encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares. A terceira sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos. Cada uma provê um modo de explicar como a realidade organizacional explicável é formada e transformada por processos subjacentes, cada um com sua lógica particular.

Autopoiesis: a lógica dos sistemas autoprodutores

As abordagens tradicionais à teoria das organizações têm sido dominadas pela idéia de que a mudança se origina no ambiente. Conforme analisado no Capítulo 3, a organização é tipicamente considerada como um sistema aberto e em constante interação com o seu contexto, transformando entradas em saídas como meio de criar condições necessárias à sobrevivência. Mudanças no ambiente são consideradas como desafios aos quais a organização deve responder. Embora haja grandes discussões a respeito de qual deva ser o principal fator que influencia a sobrevivência, polemizando-se entre adaptação e seleção, tanto os teóricos da contingência como os ecologistas organizacionais são unânimes em

acreditar que os principais problemas que as organizações modernas enfrentam originam-se de mudanças no ambiente.

Esta idéia básica é posta em questão pelas implicações de uma nova abordagem para a teoria dos sistemas desenvolvida por dois cientistas chilenos, Humberto Maturana e Francisco Varela. Estes pesquisadores argumentam que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação, e que fazem referência somente a eles mesmos. A idéia de que os sistemas vivos são abertos em relação ao ambiente é, segundo eles, o produto de uma tentativa de dar sentido a tais sistemas a partir do ponto de vista do observador externo. A teoria desses dois autores desafia a validade das distinções feitas entre um sistema e o seu ambiente, além de oferecer uma nova perspectiva para compreender a lógica através da qual os sistemas vivos mudam.

Maturana e Varela baseiam os seus argumentos na idéia de que os sistemas vivos são caracterizados por três aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto confere a eles a habilidade de se autocriarem ou de se auto-renovarem. Maturana e Varela cunharam o termo *autopoiesis* para se referirem a esta capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações. Sustentam que o objetivo de tais sistemas é, em última instância, reproduzirem-se a si mesmos: a sua organização e identidade próprias são os seus produtos mais importantes.

Como é possível afirmar que sistemas vivos tais como organismos, são sistemas autônomos e fechados? Maturana e Varela argumentam que esta é a razão pela qual sistemas vivos se esforçam para manter uma identidade, subordinando todas as mudanças à manutenção de sua própria organização como sendo um conjunto de relações. Fazem isto engajando-se em padrões circulares de interação nos quais mudanças em um elemento do sistema se acham casadas com mudanças em todas as outras partes do sistema, estabelecendo padrões contínuos de interação que são sempre auto-referentes. São auto-referentes pois um sistema não pode entrar em interações que não estejam especificadas dentro do padrão de relações que definem a sua organização. Assim, a interação de um sistema com o seu "ambiente" é, na realidade, um reflexo e parte da sua própria organização. O sistema interage com seu ambiente de um modo que facilita a sua própria auto-reprodução e, nesse sentido, pode-se observar que o seu ambiente é, na verdade, uma parte de si mesmo.

Ao afirmarem que sistemas vivos são fechados e autônomos, Maturana e Varela não estão dizendo que os sistemas são completamente isolados. O confinamento e a autonomia a que se referem são de ordem organizacional. Estão afirmando que os sistemas vivos se fecham neles mesmos para manterem padrões estáveis de relações e que é este processo de fechamento ou de auto-referência que, em última análise, distingue um sistema como sistema. A fim de se descobrir a natureza do sistema total, é necessário com ele interagir e estabelecer o padrão

circular de interação através do qual o mesmo é definido. Ao fazer isto, defronta-se com a problemática relativa ao ponto no qual o sistema começa e termina. Maturana e Varela reconhecem que em qualquer análise de sistemas frequentemente se torna necessário, em algum ponto, ter que parar de desvendar o padrão de relações circulares, pois sistemas, da mesma forma que caixas chinesas, podem ser vistos como conjuntos dentro de conjuntos. Entretanto, acreditam que este tipo de paradoxo auto-referente é fundamental. Não há começo nem fim do sistema pelo fato de este ser um ciclo fechado de interação.

Assim, tomando-se um exemplo referente à organização de organismos biológicos, tal como o das abelhas produtoras de mel, encontram-se sistemas auto-referentes dentro de outros sistemas auto-referentes. A abelha enquanto organismo compreende uma cadeia de sistemas biológicos auto-referentes com organização circular própria e vive dentro de uma sociedade de abelhas em que as relações são também circulares. Por sua vez, o relacionamento entre a colméia e a ecologia mais ampla é também circular. Caso as abelhas sejam eliminadas, toda a ecologia também mudará, uma vez que o sistema abelhas acha-se ligado ao sistema botânico, que está ligado aos sistemas insetos, animal, agrícola, humano e social. Todos estes sistemas são auto-referentes e voltam-se uns para os outros. Uma mudança em qualquer um dos sistemas, como, por exemplo, a decisão de se usar um inseticida que elimine as abelhas, pode, como efeito colateral, transformar todos os outros sistemas.

É possível fazer uma tentativa para compreender tais sistemas estabelecendo-se uma divisão artificial entre sistema e ambiente, ou seja, em torno da abelha isolada, da colméia, ou do sistema abelha-flora-fauna, mas, ao se fazer isto, a cadeia circular de interação estaria sendo quebrada. Uma compreensão da natureza *autopoietica* dos sistemas requer uma compreensão de como cada elemento simultaneamente combina a própria manutenção com a manutenção dos outros. Não basta simplesmente deixar de lado uma grande parte da cadeia circular de interação sob o rótulo de "ambiente". O ambiente é parte do sistema abelha e os diferentes níveis são, na verdade, co-reproduzidos.

Para fornecer uma ilustração mais ampla destas idéias seria útil considerar como Maturana e Varela reinterpretam o modo pelo qual o cérebro e o sistema nervoso operam. Conforme visto no Capítulo 4, uma das imagens mais familiares do cérebro é a que o considera como um sistema de processamento de informações, que importa dados do ambiente e inicia respostas apropriadas. O cérebro é visto como fazendo representações do ambiente, registrando isto na memória e modificando as informações assim armazenadas através de experiência e aprendizagem. Contrastando com esta visão, Maturana e Varela argumentam que o cérebro é fechado, autônomo, circular e auto-referente. Afirmam que o cérebro não processa informações de um ambiente e que também não representa o ambiente na sua memória. Em vez disto, estabelece e atribui padrões de variação

e pontos de referência como expressões do seu próprio modo de organização. O sistema, assim, organiza o seu ambiente como parte de si mesmo. Caso se pense sobre isto, a idéia de que o cérebro pode fazer representações do seu ambiente pressupõe alguns pontos de referência externos, a partir dos quais é possível julgar o grau de correspondência entre a representação e a realidade. Isto implicitamente presume que o cérebro deve ter uma capacidade de ver e de compreender o seu mundo a partir de um ponto de referência fora de si mesmo. Claramente, isto não pode ser dessa maneira e, assim, a idéia de que o cérebro possa representar a realidade acha-se aberta a sérios questionamentos. O trabalho de Maturana e Varela identifica este paradoxo e sugere que o cérebro cria imagens da realidade como expressões ou descrições da sua própria organização e interage com estas imagens, modificando-as à luz das experiências reais.

Para aqueles que se acostumaram a pensar sobre organismos e organizações como sistemas abertos, esta forma de raciocínio circular pode parecer verdadeiramente muito estranha. Aprende-se a encarar sistemas vivos como entidades distintas caracterizadas por inúmeros padrões de interdependência, tanto internos, como em relação aos seus ambientes. Conforme observado anteriormente, Maturana e Varela argumentam que isto é devido ao fato de insistirmos na compreensão destes sistemas do *nosso* ponto de vista enquanto observadores, em vez de tentar entender a sua lógica interna. Como colocado pelo meu colega Peter Harries-Jones, ao fazer isto tende-se a confundir e misturar o domínio da organização com o domínio da explicação. Caso nos coloquemos "dentro" de tais sistemas poderemos perceber que estamos dentro de um sistema fechado de interação e que o ambiente é *parte* da organização do sistema, pois é parte do seu domínio de interação essencial.

A teoria da *autopoiesis* reconhece, assim, que sistemas podem ser caracterizados como tendo "ambientes", mas insiste que as relações com qualquer ambiente são *internamente* determinadas. Enquanto pode haver incontáveis cadeias de interação entre sistemas e dentro deles, A ligando-se a B, C, D, E, e assim por diante, não existe qualquer padrão independente de causalidade. Mudanças em A não causam mudanças em B, C, D ou E, uma vez que toda a cadeia de relações é parte do mesmo padrão autodeterminante. Gregory Bateson e outros teóricos que se interessaram por aspectos ecológicos dos sistemas desenvolveram um raciocínio similar ao enfatizarem que "todos" evoluem como campos completos de relações que são mutuamente determinantes e determinadas. O padrão do sistema deve ser entendido como um todo, além de possuir uma lógica própria. Não pode ser entendido como uma rede de partes separadas. Esta é, em última análise, a razão pela qual não faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente externo. As transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmo.

Estes pontos de vista teóricos possuem importantes implicações. Caso sistemas sejam concebidos para manter as suas próprias identidades e se as relações com o ambiente são internamente determinadas, então os sistemas só podem evoluir e mudar através de mudanças autogeradas na identidade. Como isto ocorre, então?

Quando se reconhece que identidade envolve a manutenção de um conjunto de relações recorrentes, rapidamente se percebe que o problema da mudança depende do modo pelo qual os sistemas lidam com variações que influenciam as respectivas maneiras habituais de operação. A atenção volta-se, então, para os processos através dos quais os sistemas tentam manter a identidade ignorando ou neutralizando flutuações ameaçadoras e para a maneira pela qual as variações podem levar ao surgimento de novas formas de organização. Conforme analisado no Capítulo 4, estas questões receberam considerável atenção da parte de especialistas em cibernética. Estes enfatizam nos seus trabalhos que os sistemas podem manter identidades estáveis, sustentando processos de feedback negativo que permitem a eles detectar e corrigir desvios a partir de normas de operação e evoluir através do desenvolvimento de uma capacidade de aprendizagem do tipo double-loop (duplo circuito) que lhes permite modificar estas normas de modo a levar em conta as novas circunstâncias.

Mas qual a origem das variações na operação do sistema? Qual a fonte de mudança potencial? A teoria da autopoiesis localiza a fonte de mudança em variações aleatórias que ocorrem dentro do sistema total. Estas podem advir de modificações aleatórias introduzidas através de processos de reprodução ou através da combinação de interações casuais e conexões que dão origem ao desenvolvimento de novas relações no sistema.

Desse ponto de vista, a teoria da autopoiesis tem muito em comum com recentes desenvolvimentos verificados em ampla gama de disciplinas científicas. Por exemplo, em 1978 Ilya Prigogine de Bruxelas recebeu um prêmio Nobel pelo seu trabalho sobre "estruturas dissipativas" em sistemas de reação química, mostrando que mudanças aleatórias em um sistema podem levar a novos padrões de ordenamento e estabilidade. As mesmas considerações podem também ser aplicadas a outros sistemas vivos. Formigas e abelhas engajam-se em comportamentos aleatórios que aumentam a variedade dos sistemas aos quais pertencem. Se estes comportamentos aleatórios atraírem um nível crítico de suporte, tornam-se então incorporados na organização rotineira do sistema. Por exemplo, formigas constroem arcos e túneis bastante elaborados, fazendo depósitos aleatórios de terra que, após atingirem certo tamanho, tornam-se o foco de atenção para outras formigas e, dessa forma, um foco de atividade deliberada. Pilhas aleatórias de terra são assim transformadas em estruturas coerentes. Nestes e em outros numerosos sistemas vivos, a ordem e a auto-organização emergem da aleatoriedade e grandes flutuações alavancam instabilidades e

saltos quantitativos, capazes de transformar todo o sistema de atividade. As idéias e práticas humanas parecem desenvolver-se de maneira similar, exercendo maior esforço transformador à medida que atingem um nível crítico de suporte.

Do ponto de vista autopoiético, a variação aleatória representa o embrião da possibilidade que permite a emergência e a evolução de novas identidades para o sistema. Mudanças aleatórias podem disparar interações que repercutem através do sistema, sendo as conseqüências finais determinadas em função de até que ponto a identidade atual do sistema irá ou não diminuir os efeitos do novo distúrbio mediante mudanças compensatórias em outras partes, ou, então, se uma nova configuração de relações terá autorização para emergir.

Assim, a teoria da *autopoiesis* encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente. Em lugar de sugerir que o sistema se adapta a um ambiente ou que o ambiente seleciona a configuração do sistema que irá sobreviver, a *autopoiesis** enfatiza principalmente a maneira pela qual o sistema global de interações acaba por moldar seu próprio futuro. É este padrão, ou o todo, que evolui. Ao fornecer este tipo de explicação, a *autopoiesis* apresenta uma alternativa para a teoria de Darwin. Embora reconheça a importância da variação do sistema e a retenção de aspectos "selecionados" dentro do processo de evolução, a nova teoria oferece explicações diferentes para a maneira como isto ocorre.

Organizações como sistemas auto-reprodutores

Maturana e Varela desenvolveram sua teoria primariamente como uma nova interpretação de fenômenos biológicos e fazem sérias restrições à aplicação da mesma ao mundo social. Entretanto, usada como uma metáfora, a teoria da *autopoiesis* apresenta implicações interessantes para a compreensão das organizações.

Em primeiro lugar, uma interpretação criativa dessa teoria permite verificar que as organizações estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes, interpretando estes últimos como projeções das suas próprias identidades ou auto-imagem. Em segundo lugar, auxilia na compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com os seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter. E, em terceiro lugar, ajuda a perceber

* O termo *autopoiesis* aparece assim traduzido em *Estratégias Cognitivas* de MATURANA, H. (1974) – *A unidade do homem* (v. 2) – p. 148-174. Segundo o autor, um sistema vivo pode ser definido como *autopoiético* por ser um sistema homeostático, dotado de uma organização própria, a qual constitui a variável essencial por ele mantida constante em virtude de seu funcionamento – p. 154 e 155. *Auto* = prefixo indicativo de *próprio* (por si próprio, por si mesmo). *Poiein* = significa *produzir*, ação de fazer, criar algo, criar pela imaginação. (NT)

que as explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar basicamente atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, conseqüentemente, as suas relações com o mundo exterior.

RÊPRESENTAÇÃO VISTA COMO UMA FORMA DE NARCISISMO: AS ORGANIZAÇÕES EM INTERAÇÃO COM PROJEÇÕES DELAS MESMAS

No Capítulo 5, foi dada atenção para a idéia de que as organizações interpretam os seus ambientes: impõem padrões de variação e de significado ao mundo no qual operam. As idéias dentro da teoria da *autopoiesis* aumentam a compreensão deste tipo de interpretação, encorajando a considerar estas interpretações como parte do processo auto-referente através do qual uma organização tenta concretizar e reproduzir a sua identidade. Ao interpretar um ambiente, uma organização está tentando atingir o tipo de confinamento que é necessário para que esta se reproduza dentro da sua própria imagem.

Considerando o desenho da Figura 8.1, é possível nele identificar um típico processo organizacional de auto-referência. Uma empresa convocou uma reunião para discutir determinadas políticas e fazer um exame geral do seu ambiente.

Onde nos situamos?

O que está acontecendo no ambiente?

Por que o pessoal de vendas está tendo tantos problemas este mês?

Que oportunidades existem para a penetração em novos mercados?

Em que tipo de negócio estamos?

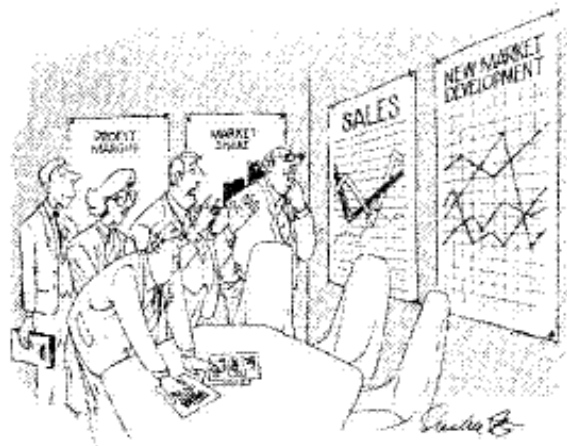
Estamos no tipo certo de negócio?

Questões desta natureza permitem aos que as estão colocando fazer representações de si mesmos, das suas organizações e do ambiente, representações estas que os ajudam a orientar a ação ou então manter uma identidade desejável. Os quadros que decoram as paredes da sala de reuniões são verdadeiros espelhos. Assim como o globo refletor da litografia de Escher, permitem aos membros da organização enxergarem-se dentro do contexto das atividades que estão executando. Os gráficos e os quadros que uma organização produz em termos de tendências de mercado, posição competitiva, previsões de vendas, disponibilidade de matéria-prima, e assim por diante, são, na verdade, projeções dos seus próprios interesses e preocupações. Refletem a compreensão que a organização faz de si própria. É através deste processo de auto-referência que os membros da organização podem intervir no seu próprio funcionamento e, assim, participar da criação e manutenção da sua identidade.

Sistemas *autopoieticos* são circuitos fechados: trata-se de sistemas auto-referentes que buscam uma estruturação à semelhança das suas próprias imagens.



Mão com globo refletor. Auto-retrato por M.C. Escher (litografia, 1935)



Bem Jack, onde é que nos encontramos?

Fonte: Auto-retrato de Escher, reimpresso com autorização do Haags Gemeentemuseum, Haia e cortesia da Vorpal Gallery, São Francisco e New York, com permissão dos herdeiros de M. C. Escher, direitos de M.C. Escher heirs Cordon Arts-Baarn-Holanda. Quadrinho sobre a sala de reuniões da Diretoria reproduzido com a autorização do artista.

Figura 8.1 *Sistemas que olham para si próprios.*

Quando se concebe o processo de interpretação como uma tentativa de se obter uma forma de confinamento em relação ao ambiente, toda a própria concepção de confinamento assume outro significado. Torna-se possível perceber que esta não é somente uma forma de percepção onde se enfatiza, ignora ou diminui certos aspectos, mas um processo muito mais ativo. Ao projetar-se no seu ambiente e então organizar este ambiente, uma organização lança as bases para agir em relação a ele de maneira que, na realidade, permite à organização se auto-reproduzir.

IDENTIDADE E CONFINAMENTO: EGOCENTRISMO VERSUS SABEDORIA SISTÊMICA

Atualmente, muitas organizações acham-se preocupadas em compreender os seus ambientes como se estes fossem um tipo de "mundo exterior" que tem uma existência própria. As idéias até aqui discutidas revelam os perigos deste raciocínio e sugerem que, se uma organização realmente deseja entender o seu ambiente, deve então começar tentando entender-se a si mesma, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria. Quando uma organização "olha para" o seu ambiente ou então realiza testes exploratórios para determinar a sua natureza, deveria perceber que, na verdade, está criando uma oportunidade de compreender-se a si mesma e as suas relações com o mundo exterior.

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que são uma parte dos seus respectivos ambientes. Consideram-se como entidades isoladas que deparam com o problema de sobreviver *contra* os caprichos do mundo exterior que é freqüentemente concebido como um lugar de ameaças e oportunidades. Isto se torna ainda mais evidente nas práticas de empresas que denomino *organizações egocêntricas* que possuem uma noção um tanto fixa daquilo que podem ser e acham-se determinadas a impor ou sustentar a identidade a qualquer preço.

Este tipo de egocentrismo faz com que as organizações fiquem preocupadas com elas mesmas e superenfatizem a própria importância, ao mesmo tempo em que subestimam o significado do sistema de relações mais amplo no qual existem. Quando olhamos no espelho, criamos uma relação entre "figura", aquilo que vemos e o "fundo", o contexto no qual a figura se acha localizada. Quando se focaliza a figura, o contexto fica praticamente eliminado da visão. As interpretações egocêntricas através das quais as organizações tentam estruturar e compreender os seus ambientes freqüentemente apresentam um desequilíbrio semelhante. No esforço para estabelecer e promover o seu próprio interesse em relação ao contexto mais amplo, criam uma relação bastante positiva entre figura e fundo. Assim como um rosto no espelho depende de uma grande quantidade de

condições para existir, tais como os processos biológicos que criam e sustentam a face e as condições físicas e culturais necessárias à existência do espelho, os traços que caracterizam as organizações dependem de uma grande quantidade de relações contextuais menos óbvias que precisam ser mantidas, caso a organização queira continuar existindo. A figura e o seu fundo são parte do mesmo sistema de relações e não existem senão uma com relação ao outro. Ao interpretar e lidar com o seu ambiente de maneira egocêntrica, a organização frequentemente não compreende as suas próprias complexidades e as inúmeras voltas recorrentes das quais depende para realmente existir.

Como resultado deste tipo de egocentrismo muitas organizações acabam tentando sustentar identidades pouco realistas ou então fabricar identidades que no final destroem os contextos dos quais fazem parte.

Um bom exemplo do primeiro caso é encontrado nas firmas fabricantes de relógios e máquinas de escrever que falharam em incorporar os desenvolvimentos verificados no campo da tecnologia digital e de microprocessadores. Vendo-se a si mesmas como "fabricantes de relógios" ou "empresas de máquinas de escrever", continuaram com a fabricação de produtos tradicionais, usando tecnologias tradicionais, falhando em compreender que estas identidades não eram mais realistas nem relevantes. Como resultado, muitas foram arrasadas por novas formas de competição. Em caráter retrospectivo, pode-se afirmar corretamente que todas as empresas que atendem a mercados tradicionais *deveriam ter visto e incluído* os novos desenvolvimentos como parte dos seus ambientes. Entretanto, isto seria negligenciar um ponto importante: as suas compreensões a respeito dos seus ambientes eram produto de suas identidades enquanto fabricantes de relógios e de máquinas de escrever. Para terem tido sucesso precisariam de concepções muito diferentes a respeito de si mesmas e daquilo que o futuro poderia reservar-lhes.

Bons exemplos de como o egocentrismo pode destruir o contexto do qual uma organização depende podem ser encontrados em muitas empresas modernas. Fabricantes de produtos químicos tóxicos criaram todos os tipos de problemas sociais como efeito colateral do seu interesse em obter lucros. Ameaçam de maneira implícita o ambiente físico e social como um tipo de depósito externo, fixando as bases para os problemas de longo prazo que acabam por desafiar a sua viabilidade futura. Os problemas de saúde e de poluição criados pelas toxinas eliminam ou seriamente comprometem as operações deste tipo de indústria a longo prazo. De modo análogo, na agricultura o uso de fertilizantes, pesticidas, fungicidas e outros métodos mecânicos e químicos no plantio estão trazendo lucros de curto prazo, enquanto destroem o solo e outros aspectos da ecologia dos quais, em última análise, a agricultura depende.

Organizações egocêntricas delineiam limites em torno de estreitas definições de si mesmas e tentam ampliar o auto-interesse deste domínio restrito. Neste

processo truncam e distorcem o seu entendimento do contexto maior onde operam e condicionam seu futuro ao modo pelo qual este contexto evolui. Devido à compreensão truncada e distorcida, não podem mostrar-se proativas dentro do sentido sistêmico. O seu destino se reduz, então, freqüentemente, em "ver o que acontece", em vez de tentar influenciar o que acontece. Por exemplo, o futuro de muitas empresas no ramo da agricultura e de produtos químicos dependerá muito mais de como governos, consumidores e cidadãos irão reagir e punir as suas atividades do que das suas tentativas sistemáticas de se transformarem.

Um ponto forte da teoria da *autopoiesis* é que esta demonstra que, enquanto a preservação da identidade é fundamental para todos os sistemas vivos, existem diferentes maneiras pelas quais o confinamento em relação ao ambiente pode ser obtido. Quando se reconhece que o ambiente não é um campo independente e que não se tem que necessariamente lutar ou competir com o ambiente, um relacionamento completamente novo se torna possível. Por exemplo, uma organização pode explorar possíveis identidades e as condições para a sua realização. Organizações comprometidas com este tipo de autodescoberta são capazes de desenvolver um tipo de sabedoria sistêmica. Tornam-se mais conscientes do seu papel, do seu significado dentro do todo e da sua habilidade de facilitar padrões de mudança e de desenvolvimento que permitirão que as suas identidades evoluam *em conjunto* com aquela do sistema mais amplo.

A CAMINHO DE UMA NOVA VISÃO DA MUDANÇA E EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Estas idéias possuem importantes implicações em relação ao modo pelo qual se concebe o processo de evolução organizacional. Isto porque as organizações são consideradas como desempenhando um papel ativo na construção dos seus ambientes, ao mesmo tempo em que constroem as suas identidades. Todas as empresas têm sucesso em criar identidades de um tipo ou de outro, uma vez que sob muitos aspectos o processo global de organização é a realização de uma identidade. Entretanto, algumas identidades são mais resistentes e duradouras do que outras.

À medida que as organizações sedimentam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem. Podem estabelecer as bases para a própria destruição. Ou, então, podem criar as condições que permitirão a elas evoluírem junto com o ambiente. Por exemplo, uma indústria química que possuísse um sentido sistêmico de identidade poderia tentar transformar-se e eliminar a ameaça dos tóxicos no ambiente. Entretanto, na realidade, muitas empresas devoram a sua sobrevivência futura, criando a oportunidade para que novos padrões de relações emergjam, mas às expensas da sua própria existência futura. Organizações egocêntricas consideram a sobrevi-

vência como dependendo muito mais da conservação de sua identidade estreitamente autodefinida e fixa do que da evolução menos rígida e aberta da identidade do sistema ao qual pertencem. É freqüentemente difícil para elas abandonar identidades e estratégias que as criaram ou que forneceram as bases para o sucesso no passado, apesar de ser isto que a sobrevivência e a evolução quase sempre requerem. Como na natureza, muitas linhas de desenvolvimento organizacional podem-se revelar becos sem saída. Apesar de viáveis e de considerável sucesso por certo período, determinadas organizações ou indústrias podem experimentar uma mudança na sorte como resultado daquilo que são e como resultado da ação e da passividade que este senso de identidade encoraja. A longo prazo, sobrevivência só pode ser sobrevivência *com* o ambiente e nunca sobrevivência contra o ambiente ou contexto no qual se está operando. Concepções menos egocêntricas de identidade facilitam este processo à medida que solicitam que as organizações percebam que são muito mais do que elas mesmas. Ao se considerar que os fornecedores, o mercado, a força de trabalho, a coletividade local, nacional ou internacional e até mesmo a competição são na verdade partes do mesmo sistema de organização, torna-se possível partir em direção a uma apreciação de interdependência sistêmica, bem como estimar as suas conseqüências.

O desafio colocado pela teoria da *autopoiesis* é compreender como as organizações mudam e se transformam em conjunto com o seu ambiente e desenvolver abordagens que possam encorajar o tipo de evolução aberta discutida até aqui.

Caso se queira resumir as implicações dos argumentos discutidos em um único lema, este seria: "Pense e aja sistematicamente: mais auto-reflexão e menos egocentrismo." A auto-imagem de uma organização é crítica para moldar quase todos os aspectos do seu funcionamento e, em particular, o seu impacto no contexto do qual fazem parte; assim, organizações devem dedicar considerável atenção para descobrir e desenvolver um apropriado senso de identidade.

O interesse recente em cultura organizacional começa a alavancar isto. Entretanto, a discussão aqui apresentada demonstra que o tipo de auto-imagem que uma organização desenvolve é crucial. Enquanto uma imagem egocêntrica pode conferir à organização uma identidade bastante clara e forte, além de considerável sucesso a curto prazo, a longo-prazo apresenta boa probabilidade de causar efeitos desastrosos. De fato, é importante colocar este aspecto de modo até mais contundente. Culturas organizacionais egocêntricas, que se apresentam fortes e de sucesso a curto prazo, freqüentemente conseguem este sucesso à custa dos seus contextos mais amplos e, ao servirem aos seus interesses, são capazes de destruir o todo. O desenvolvimento do tema cultura organizacional deve sempre ser feito tendo-se em mente esta abordagem.

As idéias até aqui discutidas ressaltam o papel-chave da estratégia organizacional. Entretanto, sob certos aspectos trata-se de um papel mais modesto em relação ao que lhe era atribuído nas teorias clássicas. O estrategista organizacional é comumente considerado como alguém no comando, dirigindo o caminho do desenvolvimento da empresa. Todavia, as idéias aqui apresentadas sugerem que o desenvolvimento estratégico de sucesso não pode nunca ser unilateral. Um indivíduo ou uma organização pode influenciar ou determinar em parte a mudança, mas o processo é sempre dependente de complexos padrões de conectividade recíproca que nunca podem ser previstos ou controlados. Como na natureza, combinações significativas de circunstâncias casuais podem transformar os sistemas sociais de forma como jamais se imaginou possível. A robotização introduzida para reduzir custos de produção pode repercutir em termos de efeitos de maneira completamente imprevisível; uma estratégia para se obter uma vantagem competitiva ou adquirir uma competência pode gerar repercussões que eventualmente transformam o sistema de outras maneiras. A teoria da *autopoiesis* sugere que o padrão de organização que se vai revelando com o passar do tempo tem caráter aberto e evolutivo. Algumas formas desaparecem e outras sobrevivem através de transformações controladas pelos processos auto-referentes que definem o sistema total. Indivíduos e organizações têm possibilidade de influenciar este processo pela escolha do tipo de auto-imagem que irá guiar as suas ações e, assim, delinear o seu futuro.

Círculos em lugar de linhas: a lógica da causalidade mútua

A teoria da *autopoiesis* encoraja a compreensão de como a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. Organizações evoluem ou desaparecem em conjunto com mudanças que ocorrem nos seus ambientes e a administração estratégica dessas organizações requer um entendimento deste contexto. Isto exige que os membros da organização adquiram uma nova maneira de raciocinar a respeito do sistema de relações circulares ao qual pertencem e que compreendam como estas relações são formadas e transformadas pela empresa através de processos que são mutuamente determinantes e determinados. Em outras palavras, a teoria encoraja que se pense sobre a mudança como círculos e não linhas e substitui a idéia de causalidade mecânica. A é a causa de B, por exemplo – pela idéia de mútua causalidade, que sugere que A e B podem definir-se um ao outro como consequência de pertencerem ambos ao mesmo sistema de relações circulares.

Numerosos estudiosos em cibernética têm tentado desenvolver metodologias para analisar este tipo de mútua causalidade e, conseqüentemente, como os sistemas se envolvem na própria transformação. Uma das mais notáveis meto-

dologias encontra-se no trabalho de Magorah Maruyama que focaliza o papel do *feedback* positivo e negativo no delineamento da dinâmica dos sistemas. Processos de *feedback* negativo, em que uma mudança em uma variável inicia uma mudança na direção oposta, são importantes para explicar a estabilidade dos sistemas. Processos caracterizados por *feedback* positivo, de outro lado, segundo os quais mais leva a mais e menos a menos, são importantes em termos da explicação da mudança do sistema. Estes mecanismos de *feedback*, juntos, podem explicar as razões pelas quais sistemas ganham ou preservam determinada forma e como esta forma pode ser elaborada e modificada com o tempo.

O poder deste tipo de raciocínio acha-se ilustrado de modo muito claro no relatório do Clube de Roma sobre a situação lamentável na qual se encontra a humanidade; este grupo considerou de modo pioneiro a Economia mundial como um sistema de círculos. O relatório *Limites do Crescimento* focalizou tendências sobre a população mundial, poluição, produção de alimentos e esgotamento de recursos, mostrando que tais fatores são determinados por círculos de *feedback* positivo. As análises demonstraram como sistemas de *feedback* positivo que não possuíam círculos estabilizadores poderiam resultar em mudança exponencial impossível de ser sustentada a longo-prazo.

As características deste tipo de mudança acham-se magnificamente ilustradas na história do cortesão persa que presenteou o seu rei com um tabuleiro de xadrez. Em troca, pediu 1 grão de arroz pelo primeiro quadrado do tabuleiro, 2 pelo segundo, 4 pelo terceiro, e assim por diante. O rei imediatamente concordou, ordenando que o arroz fosse trazido do depósito. O quarto quadrado exigia 8 grãos, o décimo 512, o décimo quinto 16.384 e o vigésimo primeiro atingia a marca de um milhão. O quadragésimo quadrado exigia que um bilhão de grãos fosse trazido. Todo o estoque de arroz esgotou-se muito antes de que o sexagésimo quarto quadrado fosse atingido!

A mudança exponencial é um tipo de mudança que *aumenta* de maneira constante, neste caso dobrando a cada estágio. E a moral é fácil de ser vista. A mudança parece boa durante um período, mas logo fica completamente fora de controle, assim como uma taxa constantemente crescente de poluição que, no início, começa matando alguns peixes e que em muito pouco tempo pode exterminar a todos. Muitos aspectos do sistema socioeconômico parecem estar mudando dentro desta perspectiva, à medida que tentam maximizar a taxa de crescimento de variáveis sociais e econômicas específicas e que acabam por gerar mudanças que transformam o sistema global de relações dentro do qual a atividade tem lugar.

Magorah Maruyama desenvolveu este tipo de análise em círculos, mostrando como *feedback* positivo se torna importante para a explicação dos sistemas complexos. Por exemplo, uma pequena fenda em uma rocha pode represar água que congela e torna a fenda maior, permitindo que mais água seja represada e,

assim, aumentando ainda mais o tamanho da fenda, permitindo que pequenos organismos e terra sejam coletados, que uma semente germine e que toda a rocha seja transformada pelo crescimento de vegetação e até mesmo de uma árvore. O processo desenfreado cria diferenciação que pode então ser mantida de certa maneira por processos de *feedback* negativo. Ou, então, para tomar outro dos exemplos de Maruyama, uma planície grande e homogênea atrai um fazendeiro que, em certo momento, ali se estabelece. Outros fazendeiros o seguem e um deles abre uma loja de ferramentas. A loja torna-se um ponto de encontro e outra de mantimentos se instala ao lado. Gradualmente um vilarejo se forma, à medida que mercadores, fornecedores, trabalhadores e outros são atraídos. O vilarejo facilita o mercado de produtos agrícolas e mais fazendas se desenvolvem ao redor deste. O aumento da atividade agrícola encoraja o desenvolvimento da indústria e o vilarejo gradualmente se torna uma cidade. Durante este processo, a planície foi transformada por uma série de círculos de *feedback* positivo que ampliaram os efeitos da diferenciação inicial.

O segredo do crescimento da cidade como o crescimento da fenda que juntava água e vegetação não se baseia em qualquer causa simples, mas no processo de desvio-ampliação. Maruyama argumenta que este tipo de processo explica a evolução tanto da natureza quanto da sociedade, bem como processos de *feedback* positivo que produzem mudanças que se tornam fora de proporção em relação ao "chute" inicial ou incidente que as ativou. Acontecimentos iniciais de alta probabilidade, tais como o acúmulo de água na fenda ou a fixação de um fazendeiro na planície, produzem desvios que apresentam uma baixa probabilidade, ou seja, nascimento de uma árvore em particular na fenda ou desenvolvimento de uma cidade em um ponto determinado da planície. Mutações de natureza aleatória e acontecimentos acidentais, bem como conexões na vida social, sob circunstâncias favoráveis, iniciam processos abertos de auto-organização nos quais *feedback* positivo e negativo interagem para produzir padrões de mudança que podem, em determinado ponto, assumir formas relativamente estáveis.

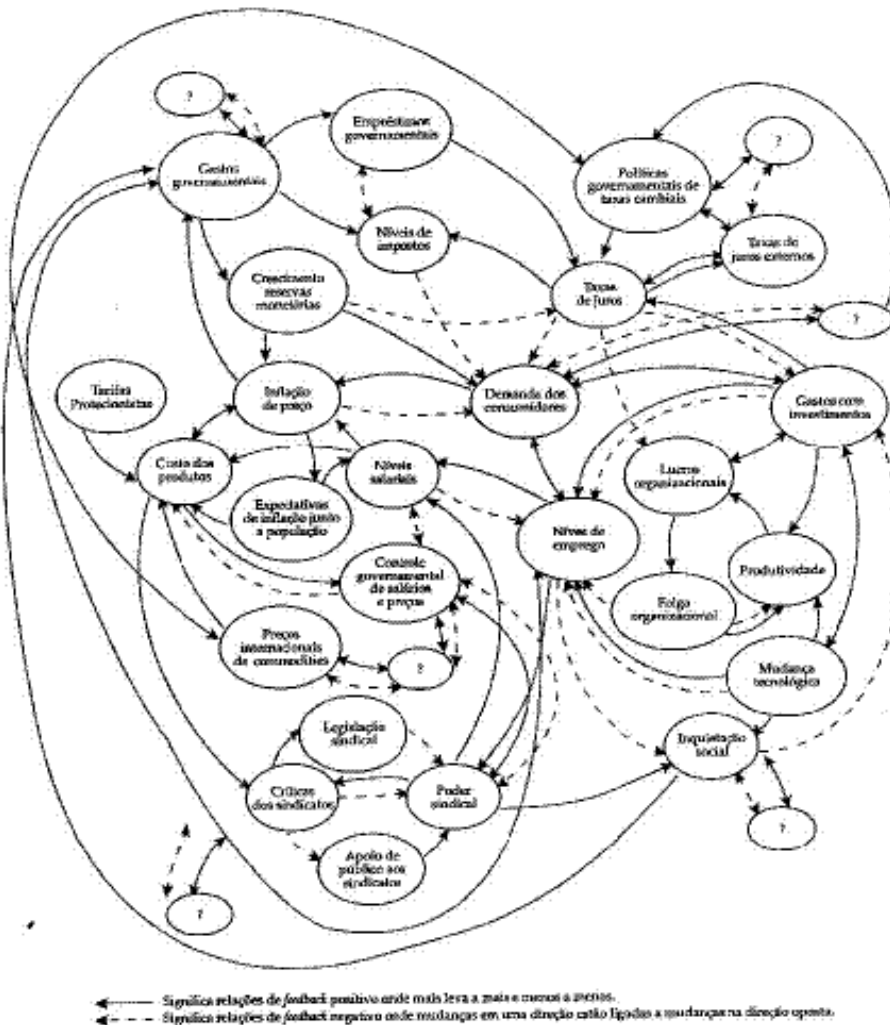
A importância deste tipo de análise para a compreensão dos acontecimentos e processos que determinam as organizações e os seus contextos é óbvia. Conforme ilustrado nas Figuras 8.2, 8.3 e 8.4, esta abordagem pode ser utilizada para compreender a dinâmica de muitas diferentes categorias de problemas organizacionais.

Por exemplo, a Figura 8.2 apresenta uma análise contextual de algumas das relações que contribuem para uma inflação de preços. A maior parte das análises de problemas deste tipo cai na armadilha do "pensamento linear", procurando por causas simples que estão na raiz do problema. O nível de emprego, a oferta de moeda, o poder dos sindicatos, os níveis de salário, as taxas de juros e os gastos governamentais têm sido apontados, em um ou outro momento, como a causa principal. Este raciocínio linear estabelece então as bases para soluções também

lineares; ou seja, criação de desemprego, redução da oferta de moeda e do poder dos sindicatos, introdução de restrições salariais, aumento de taxas de juros ou diminuição das despesas do governo. O tipo de análise contextual esquematizado na Figura 8.2 oferece uma alternativa de raciocinar sobre o problema, revelando o *modelo de relações* que criam e sustentam a inflação. A atenção volta-se, então, para a compreensão de como a rede de círculos de *feedback* positivo que faz aumentar os preços pode ser estabilizada através de *feedback* negativo. Como consequência, há o encorajamento para que sejam encontradas formas de se redefinir o sistema total para o fortalecimento do modelo de relações que se deseja manter.

A Figura 8.3 ilustra como este tipo de análise pode ser utilizado para compreender as relações que moldam um setor industrial específico – o setor da indústria de energia. Conforme mostra o diagrama, uma rede de círculos de *feedback* positivo e negativo liga os destinos de muitos setores aparentemente isolados neste tipo de indústria. Frequentemente, planos de energia, mesmo em nível nacional, acham-se baseados nas capacidades e respostas de indústrias particulares, tais como a de carvão, hidroelétrica, de petróleo, energia nuclear e de gás. A demanda de energia é frequentemente tratada como um fator autônomo, sendo a função das diferentes indústrias responder de modo econômico. O tipo de análise contextual apresentada na Figura 8.3 permite que se chegue por outro caminho à formulação da dinâmica através da qual o sistema total está evoluindo e à definição de diferentes respostas organizacionais. É possível influenciar o padrão de relações que engendram a demanda e a oferta, além de tentar planejar intervenções que tiram proveito do escopo das relações colaborativas na solução de problemas compartilhados.

A Figura 8.4 aplica este mesmo tipo de análise a um conjunto mais detalhado de relações organizacionais e interorganizacionais. O foco aqui é sobre como um acontecimento inicial, no caso o episódio Watergate, pode repercutir de modo que transforma o contexto mais amplo de relações, no caso a posição de Nixon na Casa Branca e o cenário da política americana. O exemplo escolhido é sem dúvida extremo, mas serve para ilustrar como processos organizacionais são determinados pelo *feedback* positivo e negativo. Algumas vezes, o sistema global de relações atinge um estágio de equilíbrio ou de mudança ordenada, enquanto em outras instâncias relações de *feedback* positivo podem dominar e levar ao completo fim da configuração das relações existentes. Este foi o caso de Nixon na Casa Branca. Exemplos deste tipo de transformação são mais comuns do que se percebe e frequentemente são o produto de tipos bastante comuns de comportamento. Por exemplo, um comportamento competitivo em que rivais tentam ser superiores entre si, como nos casos em que atos agressivos evocam outros atos agressivos, frequentemente fazem com que a situação fique fora de controle, a menos que o sistema de *feedback* negativo intervenha. Hostilidades entre indivíduos, departamentos, organizações e nações são muitas vezes resultado deste tipo de ruptura.

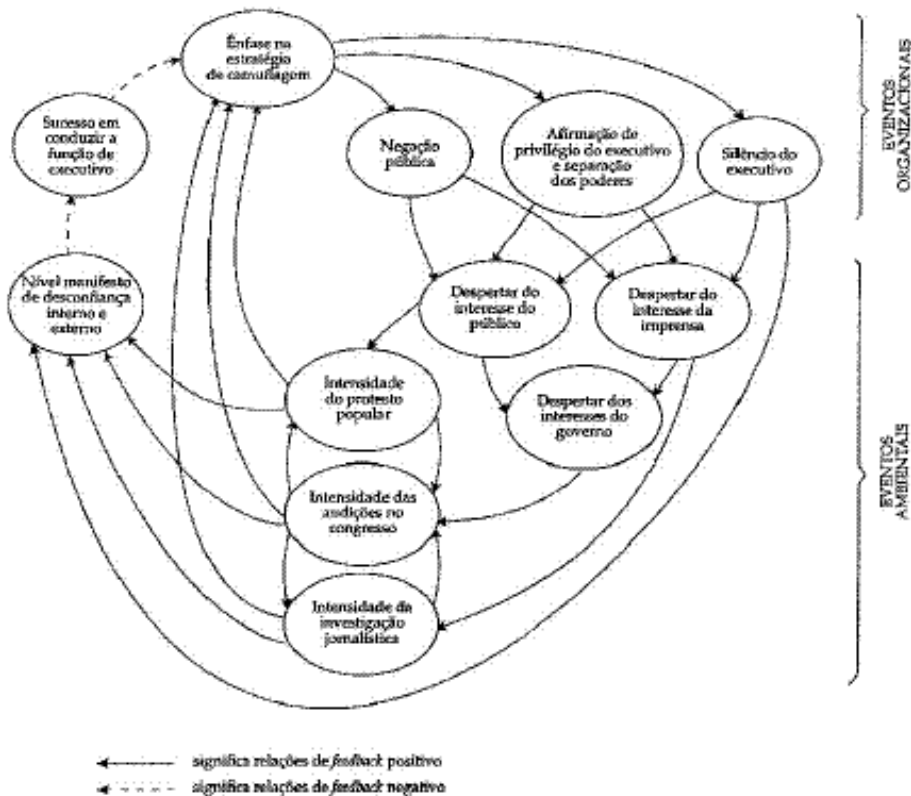


— Significa relações de feedback positivo onde mais leva a mais e menos a menos.
 - - - Significa relações de feedback negativo onde mudanças em uma direção estão ligadas a mudanças na direção oposta.

Quando se compreende o problema da inflação como um sistema de causalidade mútua definido por muitas forças interagentes, encoraja-se a raciocinar em termos de circuitos em lugar de linhas. Nenhum fator isolado é a causa ou problema. A inflação acha-se embutida no tipo de relações que definem o sistema total. Muitas das ligações representadas neste diagrama são de caráter desvio-ampliação (linhas cheias); relações de *feedback* negativo (linhas pontilhadas) são mais escassas. Assim, o *feedback* positivo ganha mais destaque. O sistema pode ser estabilizado fortalecendo os circuitos de *feedback* negativos existentes, bem como criando-se outros. A maioria das políticas governamentais tenta implicitamente obter este efeito. Por exemplo, controles de preços e salários introduzem circuitos de *feedback* negativo que tentam modificar a espiral salário-preço. Críticas governamentais ou da mídia em relação aos sindicatos, considerando-os descabidos ou "vilões" gananciosos tentam enfraquecer o circuito de *feedback* positivo entre apoio da população e poder sindical, na esperança de que isso reduza o poder dos sindicatos para negociar maiores salários.

Ao compreender este tipo de causalidade mútua, reconhece-se que não é exercer controle unilateral sobre qualquer conjunto de variáveis. As intervenções têm grandes possibilidades de repercutir através do todo. Assim é necessário ajustar as intervenções para obter o tipo de transformação *sistêmica* que se deseja.

Figura 8.2 Inflação de preços como um sistema de causalidade mútua.



Fonte: Miles (1980:214).

Figura 8.4 O caso Watergate: feedback positivo e negativo na Casa Branca durante a gestão Nixon.

Quando se analisam situações como círculos e não como linhas, invariavelmente se chega a configurações mais ricas do sistema considerado. Existem muitos níveis nos quais um sistema pode ser analisado, e a escolha da perspectiva dependerá muito da natureza do problema com o qual se está lidando. Conforme observado anteriormente, um sistema sempre engloba conjuntos dentro de conjuntos e frequentemente descobre-se que o problema com o qual se iniciou rapidamente se torna parte de um problema mais importante que requer um enfoque mais amplo. Assim, é necessário complementar a análise realizada em um nível (por exemplo, tendências socioeconômicas no plano macro) com um quadro mais rico a respeito da dinâmica de um conjunto de relações que parecem particularmente importantes (por exemplo, relações no interior de uma organização e entre organizações dentro de um grupo específico de instituições). Esta ampliação ou aprofundamento da análise caracteriza a complexidade do quadro geral, mas quase sempre traz benefícios por identificar novas formas de resolução de problemas de interesse específico. Isto porque, quando o problema é situado em um novo quadro, quase sempre novas oportunidades aparecem.

Ao se efetuar este tipo de análise pode nem sempre ser possível mapear os círculos que definem um sistema com o grau de certeza e de totalidade que se deseja. Em sistemas complexos, o grau de diferenciação é elevado e há comumente numerosos processos intervenientes que determinam qualquer conjunto de ações. Entretanto, a forma de se raciocinar envolvida neste tipo de análise pode por si própria ser de considerável ajuda. Tem-se aqui uma nova forma de epistemologia para a administração de sistemas complexos que mostra como se pode obter melhor compreensão dos processos que afetam a vida organizacional. Mesmo que tal entendimento não seja nem completo nem perfeito, fornece uma ferramenta poderosa para guiar as decisões e as intervenções.

As relações estão sempre em estado de fluxo, e a estabilidade (caso exista mesmo tal fenômeno em sistemas complexos) existe sempre no meio deste fluxo. Sistemas complexos, analogamente ao rio descrito por Heráclito, estão sempre fluindo e precisam ser compreendidos como processos. A lógica de tais sistemas reside na rede de *relações* que definem e mantêm padrões de causalidade. Embora freqüentemente seja possível identificar um "chute" inicial que coloca em movimento um sistema em uma direção particular, é importante perceber que tais impulsos não são verdadeiramente a causa do resultado final. Simplesmente, disparam as transformações embutidas na lógica do sistema. Assim, é possível dizer que o caso Watergate causou a queda de Nixon somente no sentido de que colocou em curso processos e problemas já existentes no sistema.

Uma das características de sistemas complexos de mútua causalidade e que incluem componentes aleatórios é que qualquer conjunto de condições iniciais pode levar a diferentes resultados finais. Caso outros padrões de conexões tivessem ocorrido casualmente, o episódio Watergate poderia ter resultado em nada. Algum outro gatilho poderia ter gerado problemas tão grandes para a presidência. Conforme foi visto, acontecimentos aleatórios combinam-se com relações sistêmicas para transformarem o sistema de modo imprevisível. Sistemas freqüentemente movem-se de impulso em impulso, em que um padrão de transformação vai sendo projetado em outro. É assim que um sistema como o da indústria de energia nuclear vai evoluindo dentro de determinada linha de desenvolvimento até que seja atingido por um incidente como o da usina de Three Mile Island. As transformações que se originaram a partir deste golpe estabeleceram um novo padrão de relações que pode, por sua vez, ser eventualmente atingido por outro incidente ou outro padrão de conexões ao acaso.

A discussão novamente não só enfatiza as dificuldades associadas à análise contextual, mas também reafirma a força deste tipo de raciocínio. Concepções em termos de causalidade simples são totalmente inadequadas para a compreensão da dinâmica de sistemas complexos. Conforme observou Anthony Wilden, em sistemas complexos, há sempre causas que fazem com que causas causem outras causas. Ao se tentar mapear relações sistêmicas e identificar suas principais tendências é possível adquirir uma interessante forma de compreensão daquilo que Gregory Bateson descreveu como "sabedoria sistêmica" e delinear intervenções que tentem influenciar o padrão de relações que define o sistema, em lugar

de se tentar manipular "causas" e "efeitos" artificiais. O melhor procedimento é antes de mais nada (a) tentar identificar os principais subsistemas ou grupos de círculos que estão juntos; (b) em seguida, modificar as suas relações, quando necessário, através da redução ou aumento da força dos sistemas de ligações existentes, bem como (c) adicionar ou remover círculos e, (d) finalmente, dar especial atenção para círculos que interligam diferentes subsistemas. Esta última medida é particularmente importante para compreender como uma ação específica pode repercutir no todo e como é possível restringir ou ampliar estes efeitos quando se julgue necessário. Assim, a busca da sabedoria sistêmica possui importantes implicações para a administração de sistemas complexos.

O desenvolvimento e a prática deste tipo de sabedoria sistêmica requer uma capacidade da organização para avaliação e aprendizagem, bem como um processo de auto-organização, conforme discutido no Capítulo 4. Uma compreensão da causalidade mútua em sistemas complexos demonstra ser extremamente difícil deter a mudança, eliminar todo o *feedback* positivo ou preservar interminavelmente determinado modo de organização. Uma estratégia mais apropriada é aprender como mudar com a mudança, influenciando e moldando o processo quando possível, mas estando sensível para a idéia de que em tempos de mudança novas formas de organização do sistema precisam ter liberdade para emergir. Este processo frequentemente depende da habilidade de perceber e evitar tendências destrutivas do sistema que quase sempre residem nos círculos viciosos criados pelas relações de *feedback* positivo, além de se criar espaço onde aprendizagem e padrões de co-evolução podem ocorrer. Em particular, deve-se dar atenção às condições que favorecem as ações colaborativas, visando reduzir as linhas de ação independentes que contribuem para a complexidade e turbulência de um sistema, bem como para ampliar as oportunidades de aprendizado e ajustamento mútuo.

Ao se tentar compreender a lógica da mútua causalidade, obtém-se um meio de se apreciar como a realidade explícita da vida organizacional se revela e é transformada em bases contínuas. Há inclusive meios para influenciar este desdobrar. Entretanto, conforme observado, esta influência nunca é unilateral. É sempre circunscrita pelo sistema mais amplo de relações onde ocorre.

Contradição e crise: a lógica da mudança dialética

Em lugar do estudo dos círculos, agora será realizado o estudo dos opostos.

Qualquer fenômeno implica e gera o seu oposto. Dia e noite, frio e quente, bom e mau, vida e morte, símbolo e realidade, positivo e negativo são pares de opostos autodefinidos. Em cada caso, a existência de um lado depende da existência do outro. Não se pode saber o que é frio sem se saber o que é quente. Não se pode conceber dia sem conhecer noite. Bom define mau e vida define morte. Opostos estão entrelaçados em um estado de tensão que também define

um estado de harmonia e totalidade. Poderia tal tensão ser o fundamento de toda mudança? Poderiam fluxo e transformação ser uma manifestação de tendências contraditórias através das quais os fenômenos se autotransformam?

Esta idéia tem uma longa história. Por exemplo, a filosofia Taoísta, originária da antiga China, tem sempre enfatizado como o curso da natureza (a palavra *Tao* significa Caminho) se acha caracterizado por uma globalidade e um fluxo contínuo moldados pelo intercâmbio dinâmico entre *yin* e *yang* (Figura 8.5). Estas palavras que originalmente denominavam os lados sombrio e ensolarado de uma colina, simbolizam como o *Tao* se acha sustentado por um fluxo de energias complementares e opostas através das quais todas as tendências terminam por se reverter. Conforme afirmou o antigo sábio Lao-tzu, "a reversão é o movimento do *Tao*". Sempre que uma situação desenvolve qualidades extremas, invariavelmente se volta e assume qualidades opostas, assim como o mais brilhante dos dias se transforma na mais escura das noites. A filosofia taoísta enfatiza que todo o lado natural e a vida humana são determinados por este ciclo de idas e vindas, crescimento e declínio, tudo sendo o processo de tornar-se algo mais.

Os Taoístas acreditam que a disposição ou a tendência de qualquer situação pode ser compreendida em termos de *yin* e *yang*. Acreditam que muitas situações humanas podem ser equilibradas e melhoradas, caso se exerça uma influência sobre as relações entre esses elementos opostos. Por exemplo, uma dieta gostosa e saudável tenta reconciliar *yin* e *yang* e os princípios da acupuntura voltam-se para fluxos interrompidos entre *yin* e *yang* no corpo humano. O *I Ching* taoísta (significando o Livro das Mudanças) explica uma forma de se pensar em termos de opostos, codificando padrões arquetípicos do *Tao*, encontrados nos mundos natural e social. Embora atualmente o *I Ching* seja visto como o equivalente da bola de cristal, usado para se predizer o futuro, sua verdadeira intenção foi fornecer uma forma para compreensão das tendências inerentes do presente. Como tal, representa um documento que tem muito em comum com as modernas tentativas para se entender a dinâmica da transformação e da mudança.

Muitas destas noções taoístas foram trazidas ao Ocidente pelo trabalho de Heráclito, tendo sido expressas e desenvolvidas de várias maneiras diferentes por gerações de cientistas e teóricos sociais, sedimentando o que hoje é conhecido como visão dialética da realidade. Por exemplo, estas idéias tiveram forte influência no trabalho de Hegel, filósofo alemão do século XIX que muito contribuiu para desenvolver o método dialético, e no trabalho de teóricos sociais como Karl Marx e Mao Tse-tung. Estes teóricos desenvolveram a visão dialética, segundo a qual o mundo evolui como resultado de tensões internas entre opostos, transformando-a em uma poderosa teoria da mudança social. Por exemplo, nos quatro volumosos tomos de *O capital*, Marx recorreu ao método dialético para revelar como as contradições econômicas e sociais dentro de uma sociedade fornecem a base para a sua autotransformação.

O caráter dinâmico do *yin* e *yang* encontra-se ilustrado pelo antigo símbolo chinês denominado *T'ai-chi T'u*, ou, "Diagrama do Supremo Ápice".



Este diagrama é um arranjo simétrico do escuro *yin* com o claro *yang*, embora esta simetria não seja estática. É uma simetria rotativa que sugere de modo bastante enfático um movimento cíclico contínuo: O *yang* retorna ciclicamente ao seu início, o *yin* atinge o seu máximo e dá lugar ao *yang*. Os dois pontos no diagrama simbolizam a idéia de que cada vez que uma das duas forças atinge o seu extremo, já contém em si própria o embrião do seu oposto. Desde tempos remotos, os dois pólos arquetípicos da natureza foram representados não somente por escuro e claro, mas também por masculino e feminino, duro e mole, em cima e embaixo. O *yang*, forte, masculino e com poder criativo, foi associado com o Céu, enquanto o *yin*, escuro, receptivo e elemento feminino e maternal, era representado pela Terra. O Céu encontra-se acima e é repleto de movimento; a Terra, na concepção geocêntrica, está abaixo e em repouso. Assim, o *yang* passou a simbolizar o movimento e o *yin* o descanso. No domínio do pensamento, o *yin* é a mente complexa, intuitiva e feminina, enquanto o *yang* representa o lado claro e racional do intelecto. O *yin* é quieto e representa a imobilidade contemplativa da sabedoria. O *yang* é forte, associado à ação criativa do rei.

Fonte: Capra (1975: 113-114).

Figura 8.5 *Yin e Yang: os opostos fundamentais orientadores das mudanças.*

Será útil focalizar alguns dos trabalhos de Marx como exemplo do pensamento dialético. Como Marx estava analisando a sociedade da sua época, grande parte da atenção aqui dirigida será em relação a tensões e pressões encontradas no capitalismo. Entretanto, o método pode ser aplicado à análise de todos os tipos de sociedade e de organizações, já que o princípio da oposição dialética é universal.

ANÁLISE DIALÉTICA: COMPREENDENDO COMO SOCIEDADES E ORGANIZAÇÕES MUDAM A SI MESMAS

Apesar do risco de uma supersimplificação, o ponto de partida da análise de Marx e a natureza das suas conclusões podem ser compreendidos como a expressão de três princípios dialéticos. Conforme o Quadro 8.1 sugere, estes princípios se combinam para fornecer uma explicação complexa dos processos que lançam as bases tanto para as mudanças radicais, quanto para as mais graduais. O método de Marx era procurar as tensões ou contradições primárias que moldam determinada sociedade e pesquisar as respectivas repercussões nos padrões detalhados da vida social. Ao fazer isto, identificou as "leis do movimento" de uma sociedade, documentando como certo estágio da organização social inevitavelmente dá lugar a outro.

Marx trabalhou com a premissa de que é preciso começar pela compreensão das condições materiais de vida sob as quais os seres humanos produzem e reproduzem sua existência. Dentro do modelo capitalista de produção, estas condições são encontradas no sistema de organização do trabalho no qual certos indivíduos empregam outros com o objetivo de realizar lucros e de acumular capital. Marx analisou, assim, a natureza e as implicações do processo de acumulação do capital como forma de revelar as contradições básicas e as leis do movimento por ele geradas.

Para fazer isto examinou a forma mais elementar de riqueza capitalista, ou seja, a mercadoria, traçando a íntima contradição existente entre o seu "valor de uso" (o valor em termos de satisfação das necessidades de alguém) e o seu "valor de troca" (o valor como produto no mercado). Ao analisar esta contradição, Marx deu considerável atenção ao conceito de "mais valia", que surge quando alguém lucra em função de discrepâncias entre valores de uso e de troca. A aquisição da mais valia é a fonte do capital e da riqueza. Hoje, considera-se o capital tipicamente como uma possessão ou uma entidade, sendo o lucro concebido como o retorno pela iniciativa e empreendimento. Marx oferece uma perspectiva diferente, preferindo focalizar como a realização de lucros e a acumulação de capital colocam as pessoas em conflito entre si. Considera estes fenômenos dialeticamente, em termos de forças que jogam compradores contra vendedores, enfatizando que a geração da mais valia sempre reside na habilidade de pagar menos do que se poderia obter em outro lugar e, assim, sempre ocorre às custas de uma das partes na relação. Conforme sugeriu o economista marxista Ernest Mandel, a apreciação dialética da natureza do capital e da riqueza acha-se bem caracterizada na antiga crença de que Mercúrio, o deus do comércio (etimologicamente a origem da palavra *mercador*) é também o rei dos ladrões e, no antigo lema anarquista, "propriedade é roubo". Dialeticamente, capital, riqueza e lucro acham-se baseados em antagonismos que possuem um movimento bastante peculiar.

Quadro 8.1 Os três princípios da mudança dialética.

Marx nunca escreveu sobre o método dialético empregado no seu trabalho, preferindo demonstrá-lo na análise concreta de situações específicas. Assim, não é de surpreender que sua visão da análise dialética tenha sido alvo de uma gama tão ampla de interpretações. Uma das mais claras e influentes pode ser encontrada na obra de Frederick Engels *Dialética da natureza* que, apesar de seu tom um tanto determinista, fornece uma perspectiva útil sobre como a teoria de Marx a respeito da mudança social reflete três princípios:

1. A interpenetração mútua dos opostos (luta ou unidade).
2. A negação da negação.
3. A transformação da quantidade em qualidade.

O primeiro princípio relaciona-se a processos de mudança auto-gerados, em que os fenômenos mudam a si próprios como resultado de tensões em face dos seus opostos. Este princípio levanta a idéia de contradição, sendo usado por Marx para explicar como um arranjo social dá inevitavelmente origem a outro. Por exemplo, um ato pelo qual uma pessoa tenta dirigir ou controlar outra tende a estabelecer um processo de resistência ou de contra-controle que acaba por minar a ação inicial de controle. O próprio ato de controle dispara uma série de conseqüências que agem contra a sua eficácia.

O segundo princípio explica como a mudança pode assumir um caráter de desenvolvimento, no sentido de que cada negação rejeita uma forma anterior, embora mantenha ainda algo desta antiga forma. Dessa forma, um ato de controle pode ser negado por um ato de contracontrole que, por sua vez, é negado por outro ato de controle (a negação da negação), e assim por diante. Cada padrão sucessivo de controle irá reter um elemento da negação anterior.

O terceiro princípio refere-se aos processos de mudança revolucionários em que um tipo de organização social dá lugar a outro. Os marxistas denominam estes processos de "mudanças de totalidade". Na natureza, existem muitos processos nos quais mudanças em quantidade eventualmente levam a eventos catastróficos que levam a mudanças na qualidade. A água irá absorver aumentos de temperatura até o seu ponto de ebulição quando então se transforma em vapor. Um camelo pode ser carregado com mais e mais carga, até que um pequeno peso adicional acabe quebrando a sua espinha. Processos similares podem ser observados em padrões de organização social. Um processo de controle e de contracontrole pode continuar até que o controle não seja mais possível, levando a uma nova fase de atividades colaborativas ou destrutivas. Mudanças cumulativas na sociedade podem então fornecer uma base para a revolução que muda o arcabouço subjacente àquela sociedade.

Quando estes três princípios dialéticos são combinados, chega-se a um quadro rico e complexo da natureza da mudança. A análise de Marx da sociedade enfatiza que arranjos sociais geram contradições internas que derrotam os propósitos em função dos quais foram estabelecidos, conduzindo a um contínuo padrão de negação e de contranegação. A negação da negação permite o desenvolvimento progressivo de um sistema até um limite em que contradições internas que não podem mais ser contidas sejam alcançadas. Esses três princípios ajudam a explicar a transformação de *todos* os sistemas sociais.

A obra de Marx, *O capital*, ilustra estes antagonismos em operação. Por exemplo, mostra como a geração de mais valia cria uma oposição entre interesses dos capitalistas e dos trabalhadores. Um dos aspectos característicos do capitalismo industrial é que este tenta aumentar a mais valia através do uso da força de trabalho. Isto só pode ocorrer quando o valor de uso do trabalhador para o empregador, ou seja, o valor que pode ser gerado pelo emprego da força de trabalho, exceder o valor de troca que deve ser pago sob a forma de salários. Marx argumenta que a busca de mais valia leva, assim, o capitalista a naturalmente tentar reduzir o custo da força de trabalho. Historicamente, capitalistas têm feito isto de muitas formas: aumentando a duração da jornada de trabalho para o mesmo salário, tentando reduzir os níveis salariais, aumentando a produtividade do trabalhador através de melhor organização das atividades ou pelo uso de máquinas, aumentando o grau de controle exercido sobre o uso do tempo da força de trabalho, via supervisão, usando formas mais baratas de trabalho sempre que possível, tais como o trabalho infantil, da mulher, de imigrantes ou de pessoas em países conhecidos como do Terceiro Mundo e substituindo a força de trabalho por máquinas sempre que rentável. O ponto básico de toda a análise de Marx é mostrar que um conflito interno é inerente à natureza da mais valia. Argumenta que o fato de a produção capitalista depender, para a própria existência, de uma diferença entre os valores de uso e de troca significa que sempre haverá luta entre as intenções capitalistas de lucrar e aquelas dos trabalhadores por melhores salários. Os conflitos apresentados na teoria marxista – entre capitalistas e trabalhadores, empresas e sindicatos, classe dominante e classe trabalhadora, burguesia e proletariado, produtores e não-produtores, a base econômica ou “infra-estrutura” de uma sociedade e a sua “superestrutura” político-ideológica – derivam todos da contradição entre valores de uso e de troca inerentes à mais valia e à natureza das mercadorias. Para Marx, a vida social em uma sociedade capitalista se desenvolve como resultado destas contradições básicas.

Marx argumenta que as crises do capitalismo são extensões lógicas das mesmas contradições básicas. Por exemplo, sob condições de competição no mercado, a mais valia só pode ser aumentada suplantando-se os concorrentes. Isto freqüentemente significa que os bens que alguém esteja produzindo devam ser vendidos a preços mais baixos, fazendo com que os líderes busquem economias de escala ou a penetração em novos mercados, uma vez que uma redução de preço em si mesma tende a reduzir a taxa na qual a mais valia é obtida e, caso seja também seguida pelos concorrentes, poderá em conjunto eliminar a mais valia. A competição de mercado tende, assim, a forçar as empresas a rivalizarem-se para reduzir os custos de mão-de-obra e outros custos de produção. Muitas vezes isto implica o uso de novas máquinas que requerem novos investimentos extensivos de capital. A tentativa de aumentar a mais valia, assim, quase sempre impele uma firma a crescer e coloca o antigo capital em risco, na tentativa de gerar novo capital. Entretanto, quanto maior o investimento em capital, menor a taxa

média de retorno, que sempre apresenta tendência para declinar. Em situações de altos lucros médios, novas firmas surgem, levando a uma menor taxa de lucro. A lucratividade de uma firma em crescimento também eventualmente se torna alvo de retornos decrescentes. O excesso de capacidade de produção e a natureza não lucrativa de muitos setores de economias industriais avançadas são produtos desta severa lógica. O sistema ajusta-se eliminando firmas marginais e forçando as de maior sucesso a se reorganizarem. Frequentemente, é a pequena empresa que sofre mais, uma vez que nem sempre possui os recursos para enfrentar a tempestade. Assim, as crises do sistema capitalista deixam as suas marcas mais óbvias em termos da falência de pequenas empresas. Embora os destinos de firmas individuais pareçam independentes, estão, na verdade, bastante interligados.

Estas crises são em geral acompanhadas por fortes conflitos com a força de trabalho, uma vez que as eficiências necessárias à consecução e sustentação da vantagem competitiva quase sempre precisam ser obtidas pelo aumento da produtividade da força de trabalho em proporção maior que aquela do aumento dos salários, ou então através da substituição do trabalho por máquinas. Em ambos os casos, as mudanças só podem ser obtidas via alguma forma de luta com a força de trabalho, especialmente quando esta se acha sindicalizada. Estas lutas são intensificadas pelo fato de que a lógica capitalista de produção cria instabilidade dentro do sistema. Por exemplo, em tempos de aumento de atividade na economia, a demanda de mão-de-obra também aumenta, elevando os níveis salariais. Entretanto, o aumento dos salários tende a reduzir a taxa de mais valia. Isto torna a mão-de-obra menos rentável e os investimentos para reduzir estes gastos são mais atraentes. A demanda de mão-de-obra decresce, quase sempre criando uma diminuição no ciclo de negócios. Neste sentido, a busca de mais valia *produz* crises econômicas quando épocas de pico são seguidas por períodos de recessão e estagnação. Marx sugere, assim, que a lógica do ciclo dos negócios se acha disfarçada na lógica do sistema capitalista e oferece a sua própria explicação sobre a origem do processo inflacionário ilustrado na Figura 8.2.

Muitos dos conflitos entre capital e trabalho não são, assim, conflitos autônomos, gerados por atitudes ou ações de qualquer das partes, mas produto de *relações* criadas por um sistema concebido para gerar mais valia. Os interesses do capital são favorecidos em muito por processos e pressões que mantêm os níveis salariais tão baixos quanto possível, embora seja a relação entre salários e preços o mais importante, ou seja, o nível relativo e não absoluto dos salários. A lógica do sistema faz com que os empregadores sintam que precisam manter os salários baixos para permanecerem no mercado, uma vez que, sem novas fontes de eficiência, as empresas tendem a perder as suas vantagens competitivas. Entretanto, a menos que os sindicatos se oponham às melhorias que resultam em cortes absolutos de salário ou desemprego, a afiliação ficará comprometida, podendo, como qualquer mercadoria no mercado, ser transferida, comprada ou vendida.

Dessa forma, não causa surpresa que administração e trabalhadores se vejam tão freqüentemente envolvidos em sérias disputas, uma vez que a luta, de ambos os lados, é quase sempre uma luta pela sobrevivência. Freqüentemente, um vê o outro como inimigo ou vilão. Assim, os empregadores tentam minar e controlar o poder dos sindicatos sempre que possível; sindicatos tendem a combater a administração em cada oportunidade, considerando que aumentos de salários, mesmo em resposta a aumentos de produtividade, precisam ser arrancados dos empregadores, já que raramente serão dados livremente.

Torna-se agora claro por que Marx concebeu o contínuo conflito de classes como um aspecto característico do modelo capitalista de produção, argumentando que este antagonismo somente terminará quando a classe trabalhadora adquirir total controle sobre os meios de produção. Marx viu isto acontecendo gradualmente, à medida que a classe trabalhadora, uma classe organizada e unida pelo próprio processo capitalista, adquirisse a capacidade de mover-se para uma organização mais comunal, substituindo a exploração baseada na busca pela mais valia por um modelo de vida que enfatize a expressão e o desenvolvimento das capacidades humanas. A sua análise deste processo consistentemente põe em destaque como o sistema capitalista produz a sua própria queda enquanto resultado da sua própria natureza. A centralização da propriedade do capital e dos meios de produção em um número cada vez menor de mãos, como consequência lógica da necessidade de se aumentar a mais valia, centraliza e une a força de trabalho. O sistema produz então os "grilhões" ou contracontroles que fazem com este tropeço de crise em crise e que, segundo a visão de Marx, em última análise, fornece a base para a transformação ou "mudança radical", segundo a qual a propriedade comunitária dos meios de produção substitui a propriedade capitalista privada. A visão de Marx da nova sociedade é delineada pela idéia dialética de que o sistema de propriedade capitalista que nega o sistema de propriedade individual (produzida através do trabalho direto do seu proprietário) é também negado por um sistema que retém certas conquistas da era capitalista, principalmente a cooperação entre pessoas e a concentração dos meios de produção (sob a forma de propriedade comum). Isto é, sem dúvida, a negação da negação (Quadro 8.1).

Como é sabido, esta mudança qualitativa, não ocorreu. A ex-URSS e outros regimes similares dominados pelo Estado não se adequaram ao sistema marxista, pois, do mesmo modo que os seus vizinhos capitalistas, estão baseados na extração de mais valia da força de trabalho. Diferem em termos de ideologia e política, muito mais do que em termos de bases econômicas. Do ponto de vista dos críticos de Marx, isto prova que a análise de Marx estava errada. Do ponto de vista dos defensores de Marx, isto demonstra que Marx, que morreu em 1883, muito cedo para se dar conta seja do modo complexo e durável pelo qual o sistema capitalista iria desenvolver-se, seja da sua engenhosidade em administrar as suas contradições internas, pelo menos temporariamente. Em apoio aos seus

pontos de vista, argumentam que muitas das suas mais importantes previsões resistiram ao tempo, como, por exemplo, as suas previsões em relação ao aumento do acúmulo de capital, às crescentes taxas de progresso tecnológico, à aceleração dos ganhos com a produtividade da força de trabalho, ao aumento da concentração e da centralização do capital em um número cada vez menor de mãos, à transformação da força de trabalho em força de trabalho assalariado, ao declínio da atividade empresarial, à diminuição das taxas de lucro, ao aumento das taxas de mais valia, à existência de um ciclo comercial que varia da explosão à recessão e em relação ao contínuo conflito entre capital, trabalho, direção e sindicatos. Tudo isto se torna ainda mais notável quando se percebe que Marx escreveu *O capital* na aurora da era industrial, quando a maioria das economias modernas era dominada pela agricultura e pela pequena empresa, muito antes da era dos grandes sindicatos, das empresas multinacionais, do rádio, do telefone, do automóvel, do avião e da automação significativa. Marx falhou em antecipar a elevação do padrão de vida entre a maioria dos trabalhadores ocidentais, o desenvolvimento de economias mistas e a extensão na qual o Estado iria intervir na regulação da vida econômica e social, embora tenha sempre argumentado que o papel do Estado era servir aos interesses do capital.

De acordo com o ponto de vista dos defensores de Marx, estas omissões são insignificantes quando comparadas com as suas realizações e, de modo algum, negam a validade da sua abordagem, faltando somente uma ampliação do seu modelo básico de análise. Marx concentrou-se em analisar as *principais* contradições embutidas na lógica da acumulação do capital. Esta análise é perfeitamente consistente com a idéia de que existem muitos níveis ou conjuntos de contradições dentro das contradições principais, produzindo numerosos nichos de oposições dialéticas que determinam os modelos detalhados de desenvolvimento que acabam revelando-se. Assim, em uma sociedade pautada pela busca da mais valia que joga o capital contra o trabalho, encontra-se também o trabalho contra o trabalho, o capital contra o capital, homens contra mulheres, brancos contra negros, nações contra nações, e assim por diante. A contradição dominante entre capital e trabalho cria um arcabouço dentro do qual a oposição ocorre.

Conforme se examina o desenvolvimento detalhado do capitalismo, percebe-se que a sua textura rica e em contínua evolução é o resultado deste tipo de lógica dialética. Assim, em tempos de crise econômica e elevado desemprego, não é incomum para os desempregados verem as suas condições como tendo sido geradas por outros elementos da força de trabalho, como, por exemplo, imigrantes que "roubam o nosso trabalho", "sindicatos que nos tornaram muito caros", "mulheres que estão tirando o emprego dos homens", do que por contradições dentro do próprio sistema econômico. Em períodos de prosperidade, desenvolvimentos que aumentam o bem-estar e o *status* da força de trabalho, emergem dialeticamente de oposições abrigadas dentro da oposição dominante entre capital e trabalho. Por exemplo, o poder dos sindicatos cria o poder político

que fixa salários mínimos e consolida programas nas áreas de educação, saúde e social, medidas estas que mais tarde podem agir como barreiras ao processo de acumulação de capital, criando crises fiscais e de outros tipos dentro do sistema. Tomando outro exemplo, as contradições do capitalismo nas sociedades ocidentais têm sido resolvidas pela exportação das mesmas. Muitas das antigas tensões entre capital e trabalho, entre classe dominante e classe trabalhadora, acham-se agora refletidas em uma divisão internacionalizada do trabalho e em uma estrutura de classes também internacionalizada. A classe trabalhadora que dá suporte a muitas economias ocidentais encontra-se além-mar, no Terceiro Mundo.

O refinamento e a opulência do sistema capitalista devem muito a este tipo de desenvolvimento dialético. A análise de Marx não capta esta riqueza, embora a sua existência seja perfeitamente consistente com a sua visão da natureza da mudança. A experiência histórica leva à percepção de que Marx superestimou a facilidade pela qual o sistema capitalista iria ser substituído por outra forma qualitativamente diferente de organização social, sendo que agora parece muito mais provável que a negação primária do capitalismo venha muito mais da poluição irreversível do nosso planeta, de pressões do Terceiro Mundo ou do holocausto nuclear do que de uma revolução a ser iniciada pelos trabalhadores ocidentais. A nossa sociedade continua a evoluir através de processos dialéticos e o método dialético de análise que teve em Marx o seu pioneiro permanece como algo de importância crucial, mesmo que o modelo preciso de mudança social não apresente a probabilidade de assumir a forma que ele previu.

VIVENDO COM A CONTRADIÇÃO E GERENCIANDO O FLUXO

A idéia de que os escritos de Marx pertencem ao domínio da ideologia política tornou-se tão arraigada à crença popular que fica difícil para as pessoas terem uma visão isenta do seu trabalho básico. Quando se abandona os rótulos cruéis que marcam tantos pontos de vista sobre o Marxismo, lembrando que o próprio Marx enfatizou que o seu trabalho estava sendo mal interpretado e abusado, percebe-se como o seu tipo de análise é de imenso poder. Como os antigos taoístas, estava, em última análise, esforçando-se para entender a sempre presente dinâmica fundamental pela qual o mundo se transforma e, também, como os taoístas, desenvolveu um sistema de pensamento que incita a considerar toda e qualquer mudança como resultado de tensões entre opostos. Analisando-se tais tensões, obtém-se um meio poderoso para compreender como o mundo se transforma, sendo possível apreciar os fenômenos contemporâneos de uma perspectiva completamente diferente.

À medida que se examina o grande avanço do desenvolvimento industrial nestes termos, percebe-se como a crescente urbanização e industrialização do século XIX produziu a força de trabalho militante e sindicalizada que, por sua

vez, começou a determinar o futuro do próprio desenvolvimento industrial. É possível perceber como a desumanização do trabalho que acompanhou a industrialização gerou o movimento de relações humanas. É possível perceber como o sucesso e o poder dos sindicatos geraram a internacionalização da mão-de-obra e a sua substituição por robôs. É possível perceber como o sucesso das estratégias para redução dos custos de produção gerou desemprego nos países ocidentais e que acabou por eliminar os mercados primordiais para os produtos que eram produzidos. É possível perceber como o desemprego e a necessidade de manter o consumo produzem o estado de bem-estar que, por consumir mais valia, deve alimentar-se de mais valia gerada em outro lugar, criando crises fiscais e de outros tipos que ecoam em efeitos diversos através da sociedade. É possível perceber como a riqueza de países desenvolvidos produz a pobreza e os guetos de industrialização do Terceiro Mundo. É possível perceber como a pressão industrial nos países do Terceiro Mundo gera a diminuição da atividade agrícola, à medida que as pessoas migram das áreas rurais para as urbanizadas. É possível perceber como a prosperidade do Ocidente pode produzir a sua própria ruína com o surgimento de uma classe trabalhadora no Terceiro Mundo capaz de se apoderar dos meios de produção usados para criar tal prosperidade. É possível perceber como o domínio da natureza pelo homem se volta contra o próprio homem, em termos de poluição ambiental, esgotamento de recursos e como a degradação geral do ambiente acaba ameaçando dominar o próprio homem.

Em todas estas ilustrações, não se está abordando os processos lineares nos quais A é causa de B. Ao contrário, procuram-se oposições em que um lado do fenômeno tende a gerar a existência de outro. Assim, a industrialização tende a produzir a sindicalização como uma força oposta ao processo de industrialização. Riqueza tende a gerar pobreza que produz forças que minam a riqueza. Todos os fenômenos geram tendências latentes e contradições que costumam autotransformar-se. O hábito de "pensar linearmente", discutido anteriormente, tende a bloquear a capacidade de pensar dialeticamente. Dessa forma, falha-se em perceber como as sementes do futuro se acham sempre embutidas nas oposições que delineiam o presente.

Uma imaginação dialética convida a abraçar a contradição e o fluxo como aspectos que definem a realidade. Em conjunto com a teoria da causalidade mútua, leva a um pensamento em termos de círculos, mas em círculos de um tipo especial em que se reconhece que toda a ação tem uma tendência a produzir um movimento na direção oposta. Isto possui conseqüências importantes para o modo de como ocorre a organização em todas as esferas de vida, encorajando o reconhecimento de que os parâmetros da organização definem os pontos de reagrupamento para a desorganização, de que o controle sempre gera forças de contracontrole e de que todo o sucesso é a base de um fracasso potencial.

Neste tipo de análise dialética, torna-se importante considerar que as tensões e oposições são primárias, sendo subsidiário o fato de que, conforme já foi observado, oposições tendem a surgir dentro das oposições, criando padrões de mudança em que a relevância das oposições primárias pode ficar mascarada por uma variedade de diferenças mais superficiais. A correta análise das mudanças e das disposições e tendências inerentes ao presente requer, então, atracar-se com as forças básicas que moldam a organização e a sociedade. Se a análise de Marx estiver correta, será possível descobrir que isto reside nas estruturas através das quais se produzem e se mantêm as condições materiais da existência, ou seja, a economia. De modo interessante, muitos homens de negócios concordarão imediatamente com isto. A abordagem de Marx para a análise social é bastante consistente com muitos pontos de vista contemporâneos. Entretanto, urge ir além de somente aceitar as regras da economia contemporânea como "fatos da vida", analisando-se e compreendendo-se as oposições e tendências generativas dissimuladas nestas regras.

Quando se começa a compreender o mundo nestes termos, inevitavelmente levanta-se uma questão que diz respeito à extensão na qual as vidas das pessoas são determinadas pela lógica das oposições que se revelam. Claramente, muito da experiência do dia-a-dia acha-se moldado por forças sobre as quais se sente ter muito pouco controle. Um administrador pode achar que não tem opção além de seguir as regras do mercado e do ambiente em geral ao planejar a política da sua organização. Um trabalhador pode achar que as suas oportunidades no cargo e as suas perspectivas de carreira são predeterminadas pelo seu nível educacional ou ambiente social. Em cada caso, a lógica do "sistema" ou do "ambiente" é considerada como condutora, enquanto aqueles que estão envolvidos se colocam numa posição de atores, agindo de acordo com um roteiro definido em outro lugar. Esta é, sem dúvida, a visão clássica apresentada em muitas interpretações do trabalho de Marx. Entretanto, uma compreensão verdadeiramente dialética da lógica marxista de mudança oferece um cenário muito mais otimista. Enquanto esta lógica reconhece que, se uma atitude passiva em relação à realidade social for adotada, provavelmente se ficará prisioneiro do sistema em que se vive, também admite que, em princípio, se é capaz de exercer alguma influência sobre a lógica que determina as ações das pessoas. Isto pode ser feito através da tentativa de reenquadrar as tensões e as oposições que se acham subjacentes às forças que caracterizam o sistema e que, portanto, influenciam a direção destas forças. Neste ponto, novamente a distinção entre oposições primárias e secundárias torna-se importante. Enquanto as atividades das pessoas estiverem voltadas para o reenquadramento das últimas, ter-se-á poder somente para efetuar mudanças relativamente superficiais no respectivo mundo. Como o próprio Marx e outros dialéticos demonstraram, mudança significativa e duradoura depende da habilidade de se reenquadrarem as oposições primárias dentro das quais o outro tipo de oposições superficiais se insere.

A análise dialética possui grandes implicações para a prática da mudança social e organizacional. Faz um convite para que se reflita a respeito das formas dentro das quais as oposições entre capital e trabalho, homens e mulheres, negros e brancos, empresas e governo, capitalismo e comunismo, nações ricas e pobres, empregados e desempregados, jovens e velhos, empresa X e empresa Y e até mesmo entre produção e vendas podem ser reenquadradas de tal modo que as energias geradas pelas tensões tradicionais possam ser expressas de um modo novo. Assim, a análise dialética demonstra que a gerência das organizações, da sociedade e da vida pessoal envolve, em última análise, a gerência da contradição. Isto se torna mais evidente em épocas de crise nas quais a lógica e os valores competitivos forçam caminho para o centro do palco, ressaltando as tendências contraditórias que determinam a realidade social. A resolução de tais crises invariavelmente reside no domínio de um lado ou de outro, ou então em algum tipo de reenquadramento em que as diferenças encontram uma nova unidade em relação a outra oposição, ou seja, quando administração e empregados juntam forças para competirem com uma empresa rival. Embora muitos sonhem com uma existência livre de conflitos, tal visão não é realista. A visão dialética da realidade sugere que tensão e contradição sempre estarão presentes, embora variem quanto ao grau de clareza, além de assumirem diferentes formas de acordo com as oposições que se manifestam. Em última instância, a escolha que indivíduos e sociedades têm diante de si diz respeito ao tipo de contradição que irá permear o padrão cotidiano.

Forças e limitações da metáfora do fluxo

Freqüentemente, assume-se a mudança como certa, classificando-a como uma força externa que transforma o mundo ao redor, apresentando todos os tipos de novos problemas com os quais se tem que lidar. Uma das maiores forças das imagens examinadas neste capítulo é que estas tentam esquadriñar a natureza e a origem da mudança, de modo que se possa entender a sua lógica. Isto tem imenso significado para a forma pela qual são administradas e compreendidas as organizações. Caso haja uma lógica interna para as mudanças que determinam o nosso universo, torna-se então possível compreender e administrar a mudança em um novo e mais elevado nível de pensamento e ação.

Quando se examinam as idéias contemporâneas sobre a administração da mudança em obras de teoria organizacional, descobre-se referência à mudança em dois níveis. O primeiro é basicamente descritivo e tenta identificar e catalogar manifestações de mudança, isto é, trata de eventos discretos que influenciam a natureza, o ritmo e a direção de flutuações tecnológicas, de mercado, demográficas e outras de ordem socioeconômica. O segundo é mais analítico e tenta

caracterizar a mudança em termos de conceitos mais abstratos, tais como o seu grau de incerteza ou instabilidade. Estes esforços tiveram sucesso em produzir descrições e classificações sobre a natureza da mudança, mas, na realidade, não foram verdadeiramente capazes de explicar a sua dinâmica básica. Permitem que sejam desenvolvidas teorias sobre como as organizações podem responder aos diferentes tipos de mudança, mas não fornecem indicações sobre como as organizações podem começar a influenciar a natureza da mudança que devem enfrentar. Para que isto seja possível, torna-se necessário mover-se para um novo nível de raciocínio provido pela metáfora do fluxo. É preciso tentar compreender como eventos discretos que constituem nossa experiência de mudança e que são usados nas classificações dos graus de certeza e de incerteza dos ambientes são gerados por uma lógica incorporada ao próprio processo de mudança.

Ao se compreender esta lógica, criam-se novos meios para raciocinar em relação à mudança. Em lugar de tentar lidar com as manifestações da sua lógica, isto é, os eventos discretos que contribuem para a incerteza, pode-se tentar lidar com a própria lógica. Fazendo isto, começa-se a definir e a guiar as forças que se experimenta como pertencentes a uma realidade objetiva que parece independente dos esforços de alguém.

As três imagens de mudança examinadas neste capítulo fornecem formas alternativas para se pensar sobre o processo e a lógica da mudança. Enquanto metáforas, prendem-se a diferentes aspectos do fluxo que determinam a vida quotidiana e encorajam a compreensão deste fluxo de diferentes maneiras: como uma manifestação *autopoiética* das nossas próprias ações, como uma rede de causalidade mútua moldada por processos de *feedback* negativo e positivo e como um processo dialético cuja contradição se revela. Fornecem também diferentes modos de administrar a mudança. O ponto de vista *autopoiético* sugere que se pode melhor administrar a mudança tendo-se mais consciência dos processos auto-referentes através dos quais se organizam e se produzem os respectivos ambientes e de que existe a capacidade de se *mudar a natureza da mudança*, substituindo-se as imagens egocêntricas por outras que reconheçam a nossa interdependência em face dos outros. A perspectiva da causalidade mútua desenvolve um ponto de vista correspondente, encorajando para que seja dada particular atenção para a natureza das relações e interconexões e para que se gerenciem e replanejem estas relações de modo a influenciar os padrões de estabilidade e mudança. O ponto de vista dialético encoraja a compreensão das oposições que geram a mudança, que determinam o universo e que administram a mudança pelo reenquadramento destas oposições. Apesar das suas diferenças, estas três estratégias apresentam aspectos complementares e podem, sem dúvida, ser integradas para fornecer um mecanismo extremamente poderoso para influenciar a lógica através da qual se produz e se reproduz o mundo em que se vive.

As imagens exploradas neste capítulo fornecem um meio para examinar aquilo que tem sido descrito como “estrutura profunda” da realidade cotidiana. Fazem um convite para que se compreenda o mundo como uma manifestação de um processo generativo mais profundo, ou, nos termos de David Bohm, como a ordem explícita ou descoberta de uma realidade mais fundamental. Neste sentido, há um paralelo com as idéias exploradas no Capítulo 7, onde se argumentou que o mundo cotidiano pode ser concebido como uma manifestação do inconsciente. A contribuição adicional do presente capítulo é sugerir que os processos ocultos que, em última análise, determinam a realidade acham-se disfarçados na lógica da mudança que cria a totalidade da existência das pessoas. Embora isto possa parecer um tanto metafísico, conforme foi visto, esta idéia tem implicações bastante concretas.

Por exemplo, muito da ciência e da vida cotidiana tradicionalmente centra-se na explicação daquilo que é tangível e visível. Em organizações, os administradores possuem um arcabouço referencial similar, formulando problemas e soluções que tomam por base as dimensões empíricas óbvias das situações com as quais estão lidando. Se as idéias exploradas neste capítulo tiverem realmente substância, os modelos tradicionais falham, então, no sentido de obter uma apreciação eficaz e total da situação a que se referem, a menos que busquem também analisar como os aspectos superficiais da realidade são determinados pela lógica da mudança que os produz. Para tomar um exemplo simples, poder-se-ia tentar compreender um conflito entre sindicatos e administração em relação à decisão de fechar uma fábrica como uma simples divergência de interesses. A administração deseja fechar a fábrica por razões econômicas. O sindicato deseja manter a fábrica aberta para preservar os empregos para os funcionários e também para preservar a comunidade local para a qual a empresa fornece uma fonte de renda básica. No nível superficial, pode-se dizer que sindicatos e administração estão em oposição porque procuram diferentes e talvez incompatíveis fins. Entretanto, dentro de um nível mais profundo de análise, pode-se descobrir que estão em oposição devido ao jogo entre forças ocultas que criam este tipo de crise.

Durante as décadas de 1970 e 1980, muitas indústrias em setores tradicionais das economias ocidentais, tais como minério, aço, naval e indústria pesada, viram-se neste tipo de situação crítica. Como resultado, administração e sindicatos nestas indústrias engajaram-se em duras batalhas. Ao se compreenderem as batalhas em termos de forças que dão forma ao palco onde a luta é travada, em vez de manobras políticas entre os envolvidos, fica-se encorajado a formular o problema do fechamento da fábrica como um sintoma de um processo fundamental embutido na lógica do sistema industrial. É possível observar crises similares em outras situações como, por exemplo, nos setores de saúde e de serviços judiciais em que crises fiscais suscitaram tentativas de racionalizar e dinamizar as operações de maneira que acabaram gerando outros tipos de crise.

Por exemplo, em hospitais a crise toma a forma de conflito entre os requisitos de eficiência e as preocupações humanitárias e profissionais, enquanto nos tribunais há um conflito evidente entre os requisitos de eficiência e a administração eqüitativa da justiça e dos direitos e princípios advogados, tanto pelos cidadãos como pelo poder judiciário. Como no caso do fechamento da fábrica, é possível tratar o problema como uma simples colisão de interesses ou então como uma manifestação da lógica básica que movimenta o sistema.

A maneira como se formulam problemas básicos é crítica para determinar a forma pela qual serão solucionados. Focalizando-se os problemas enquanto conflitos de interesses, somente será possível encontrar soluções onde houver ganhadores e perdedores. Assim, quando a empresa fecha a sua fábrica, por exemplo, deixa para a comunidade local e o governo a tarefa de lidar com o desemprego. A busca de eficiência em serviços de saúde e legais produz crises e anomalias no setor de saúde e na administração da justiça que são repassadas para a comunidade em vez de serem resolvidas pelas áreas competentes. Uma compreensão do problema em termos da lógica da mudança que o gerou, por outro lado, abre muitos cenários diferentes, freqüentemente envolvendo possível mudança na lógica do próprio sistema. Quase sempre isto levará a um novo entendimento dos interesses representados no problema e a uma reformulação das relações entre os envolvidos.

Tipicamente, tal reformulação deve começar localmente, através do exame de problemas específicos que podem estar ligados a outros aspectos sistêmicos mais amplos. Pode ser necessário que estas questões mais amplas sejam tratadas em uma frente também mais ampla com outros compartilhando as mesmas preocupações. Assim, comitês locais de relações de trabalho, criados para encontrar respostas inovadoras para o declínio das indústrias de uma região podem, eventualmente, unir-se com outros grupos similares interessados em efetuar algum tipo de mudança estrutural no sistema industrial através de ampla ação política e comunitária. Similarmente, grupos legais locais que lidem com problemas locais podem entrar em acordo para influenciar o financiamento e a estrutura de serviços com os quais se acham relacionados.

Ao se pensar sobre a lógica da mudança, fica-se encorajado a refletir sobre as pressuposições mais fundamentais que influenciam a organização e a sociedade. Muitas vezes tais pressuposições acham-se enraizadas em camadas ideológicas que encorajam as pessoas a aceitá-las pelo significado visível, sem a devida reflexão. No regime capitalista, vários tipos de darwinismo social endossam a competição entre indivíduos e organizações como a forma mais eficaz de organizar a sociedade. Em estados comunistas, muitas interpretações errôneas da teoria marxista são usadas para legitimar sistemas econômicos e de planejamento social centralizados. Embora os princípios subjacentes a estes diferentes sistemas sejam freqüentemente apresentados como uma questão de escolha ideológica ou

política, as conseqüências detalhadas e a lógica interna de sistemas alternativos são raramente objeto de análise crítica. A pessoa é encorajada a acreditar nas virtudes de uma ou de outra. As idéias consideradas neste capítulo sugerem que as estruturas profundas de diferentes ideologias implicam e apóiam diferentes lógicas de mudança que podem ser analisadas de maneira rigorosa e sistemática. Assim, em lugar de simplesmente aceitar a afirmativa famosa de Adam Smith de que os sistemas capitalistas são regidos por uma "mão invisível" em que a busca de interesses individuais é também vantajosa para a sociedade como um todo, é possível submeter a lógica do sistema capitalista a uma análise mais detalhada. Em lugar de aceitar as crenças de Trotsky, Lenin ou Stalin como receitas para a construção de uma boa sociedade comunista, é possível analisar a lógica e as tendências fundamentais de tais sociedades. As idéias examinadas neste capítulo fornecem um meio concreto através do qual isto pode ser feito.

Finalmente, o pressuposto geral deste capítulo leva à constatação de que muitos problemas sociais e organizacionais pouco provavelmente podem ser resolvidos em partes. As razões acham-se implícitas naquilo que foi até aqui discutido, mas este ponto de vista é tão importante que justifica ênfase adicional. Colocado de forma simples, todas as idéias básicas discutidas neste capítulo sugerem que, embora os problemas possam ser uma conseqüência natural da lógica do sistema no qual se encontram, somente será possível lidar com tais problemas pela reestruturação da lógica. Assim, tomando-se um exemplo simples, este tipo de pensamento egocêntrico e fragmentado através do qual as pessoas se consideram como separadas dos seus ambientes, externalizando problemas que não desejam resolver, freqüentemente apresenta conseqüências patológicas. Uma indústria de papel produz resíduos como conseqüência de seu processo de fabricação, e enfrenta um problema de armazenagem destes resíduos. Em lugar de arcar com os custos diretos de armazenagem (que podem ser financeiramente pesados), despeja os detritos em uma área vazia. Os detritos poluem as reservas de água, mas é problema de outros garantirem que a água fique limpa novamente. Embora se possa tentar lidar com este tipo de problema através de legislação que imponha multas para a fábrica e através de apelos morais em nome de uma maior responsabilidade social, o problema básico reside na lógica que leva a indústria a pensar e a agir desta maneira tão fragmentada. Dentro deste tipo de raciocínio, é claro que novos problemas de espécie similar irão surgir, mesmo que a questão imediata seja resolvida. Há um aspecto auto-gerador em relação a muitos problemas contemporâneos que só pode ser atacado fazendo-se referência à lógica que os produz enquanto problemas. E isto é precisamente o que as idéias apresentadas neste capítulo encorajam a fazer.

A metáfora do fluxo apresenta também algumas limitações. Em primeiro lugar, pode ser argumentando que as abordagens geradas por este tipo de raciocínio são muito idealistas. Por exemplo, quaisquer soluções de problemas que requeiram um reenquadramento radical da lógica de um sistema social

provavelmente irão encontrar resistência do sistema. A ideologia que apóia determinada lógica da mudança pode eliminar a possibilidade de adoção de outras. Se este for o caso, então o destino será permanecer prisioneiro da lógica subjacente de mudança, mesmo que isto apresente conseqüências patológicas que, em última análise, destroem a viabilidade da própria sociedade. É difícil opor-se a este determinismo de maneira efetiva. Isto porque embora em teoria os seres humanos possuam habilidade para escolher a lógica através da qual irão produzir-se e reproduzir-se, isto não significa que sempre tenham habilidade para efetivar esta escolha na prática. A crítica talvez seja pessimista, mas contém um aviso valioso no sentido de que a lógica de certas linhas de desenvolvimento pode, em última análise, conduzir a becos sem saída, ou, mais corretamente, a padrões de mudança nos quais antigas formas de vida não são mais reconhecíveis.

Uma segunda crítica potencial da metáfora diz respeito ao fato de que uma completa compreensão da lógica da mudança sempre depende de uma percepção tardia. Entretanto, isto não apresenta tanta relevância quanto a primeira limitação. Embora seja incontestavelmente correto dizer que a lógica da mudança explorada neste capítulo é muito mais poderosa para explicar o passado do que para prever o futuro, o seu esforço de predição é digno de nota. Por exemplo, conforme foi discutido, muitas das previsões na análise de Marx sobre o desenvolvimento do capitalismo passaram muito bem no teste do tempo, apesar de alguns erros e omissões. Entretanto, é um erro enfatizar muito a capacidade de uma teoria de prever o futuro. Quase sempre, esquece-se de que, embora só seja possível julgar a capacidade preditiva de uma teoria a partir de uma perspectiva tardia, o seu sucesso em prever o futuro é *sempre* desconhecido. De qualquer forma, conforme lembram muitos "futurólogos", não existe algo como o futuro; ao se falar sobre futuro, está-se falando sobre possibilidades. Enquanto seres humanos capazes de fazer escolhas, temos, em princípio, a capacidade de moldar e influenciar o futuro, pelo menos em certo grau. As idéias expostas neste capítulo ajudam-nos a fazer isto, mostrando como as características de futuros possíveis podem estar já incorporadas nas disposições e tendências do presente.

9

A Face Repugnante

As Organizações Vistas como Instrumentos de Dominação

Nossas organizações estão nos matando!

A revista *Ramparts* observou há alguns anos que o mundo ocidental está-se envenenando lentamente. A comida é constantemente adulterada com milhares de aromatizantes sintéticos, colorantes, encorpantes, acidulantes, descolorantes, conservantes, contaminações provenientes das embalagens, antibióticos e agrotóxicos. As indústrias alimentícias e de fumo gastam bilhões de dólares anuais com propaganda de produtos que fazem mal à saúde e que contribuem para a elevada incidência de câncer e de doenças dos rins, fígado, coração e pulmão. Embora a evidência científica não seja conclusiva a ponto de referendar somente os aspectos mais óbvios destes perigos, muitos cientistas estimam que se está lidando com uma bomba-relógio humana, uma vez que os efeitos mais prejudiciais provavelmente ocorrerão a longo prazo. Toxinas ingeridas podem perfeitamente ter influência nas mutações do padrão genético humano, produzindo danos irreversíveis para as próximas gerações.

Ameaças similares originam-se da poluição ambiental. Todos os dias organizações industriais espelem milhões de toneladas de resíduos tóxicos em reservatórios de água ou na atmosfera, ou então os enterram em recipientes que podem apresentar vazamentos. Os problemas econômicos que suscitam estes detritos são tão grandes que muitas organizações consideram não ter outra escolha a não ser continuar com estas práticas destrutivas, enquanto as mesmas permanecerem legais. Como resultado, estima-se que atualmente mais de 2.000 toxinas diferentes poluem os Grandes Lagos e que existem milhares de locais de depósito de lixo tóxico que aumentam a poluição dos poços artesianos. Por exemplo, 160 destes locais foram identificados a menos de 4 quilômetros e meio do rio Niágara que deságua no lago Ontário. Os peixes têm câncer e, em áreas de grande concentração de poluição, como o triste caso do Love Canal, próximo ao rio Niágara, a preocupação com doenças ligadas à poluição entre a população local vem crescendo a taxas elevadas. Como no caso da produção de alimentos

e fumo, a saúde dos seres vivos é adversamente afetada pelas práticas das empresas que colocam o lucro antes do bem-estar do ser humano.

Trabalhar em muitas organizações pode também ser perigoso. A cada ano, milhares de trabalhadores no mundo inteiro morrem em acidentes de trabalho ou então devido a doenças relacionadas ao trabalho. Mais de cem mil dessas mortes ocorrem somente na América do Norte. Outras centenas de milhares de trabalhadores sofrem de doenças ocupacionais que variam de gravidade, tais como doenças do coração, da vista, dores nas costas ou doenças pulmonares. E somente as piores condições são adequadamente monitoradas e controladas. Outras ocorrem dentro da lei e são freqüentemente tratadas como aspectos "inevitáveis" dos tipos de trabalho em questão. Acidentes e doenças ocupacionais, como a poluição, são freqüentemente considerados de um modo que enfatiza mais o lado do dinheiro do que o da saúde dos trabalhadores.

Em todo o Terceiro Mundo, grandes empresas multinacionais freqüentemente não têm tido qualquer consideração em relação à saúde da população local. Da mesma forma que no início da Revolução Industrial na Europa, as pessoas são legal e ilegalmente retiradas das suas terras e do modo tradicional de vida, sendo transformadas em uma classe operária pobre que luta por salários de subsistência em fábricas ou em verdadeiros regimes de exploração, ganhando pouco e trabalhando muito. Na visão de muitos economistas, as multinacionais assaltam os países que as recebem em termos de recursos e de mão-de-obra. Ao mesmo tempo, engajam-se em modelos de gestão estratégica que aumentam o estado de dependência destes países em relação à sua presença contínua. Acidentes e doenças profissionais, poluição e degradação geral das pessoas e da terra continuam a ocorrer em um nível que reproduz vivamente as condições de exploração crua e de desespero humano experimentados nos piores centros industriais da Inglaterra no final do século XVIII e no século XIX. Novamente, a lógica da economia e o desejo de realizar grandes lucros tendem a ser a preocupação dominante.

Em todos estes exemplos fala-se daquilo que o antigo primeiro ministro inglês Edward Heath uma vez descreveu como a "face repugnante" da vida organizacional. Seja intencionalmente ou não, as organizações freqüentemente apresentam um grande impacto negativo no mundo em que vivemos. O objetivo deste capítulo é estudar esta faceta das organizações, explorando as suas características enquanto instrumentos de dominação. Embora se encoraje considerar as organizações como empresas racionais, que perseguem objetivos que aspiram satisfazer a todos, existe muita evidência que sugere que esta visão é mais uma ideologia do que uma realidade. Organizações são freqüentemente usadas como instrumentos de dominação que maximizam os interesses egoístas de uma elite às custas dos interesses dos outros. Além disso, existe quase sempre um elemento de dominação em *todas* as organizações.

Organizações como dominação

Ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica da empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e de desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império.

Considere-se, por exemplo, a incrível proeza de organização, planejamento e controle exigidos para se construir a Grande Pirâmide em Gisé. Estima-se que a sua construção envolveu o trabalho de cerca de dez mil pessoas por um período de mais de 20 anos. A pirâmide foi erguida a partir de 2.300.000 blocos de pedra, cada um pesando 2 toneladas e meia. Estes blocos tinham que ser extraídos das pedreiras, cortados no tamanho certo e transportados por vários quilômetros, geralmente por navios pelo rio Nilo e durante o período das cheias. Quando se admiram hoje esta e outras pirâmides, são a incrível habilidade e a engenhosidade dos antigos egípcios que chamam mais a atenção, tanto do ponto de vista estético, quanto do organizacional. Entretanto, sob outro ponto de vista, a pirâmide é uma metáfora da exploração humana, simbolizando como as vidas e o trabalho pesado de milhares de pessoas foram usados para servir e glorificar uns poucos privilegiados.

Na visão de alguns teóricos organizacionais, esta combinação de realização e exploração é uma característica marcante das organizações através dos tempos. Caso se esteja falando da construção de pirâmides, da condução de um exército, de uma empresa multinacional ou de um negócio familiar, é possível encontrar relações de poder assimétricas que resultam na maioria trabalhando para o interesse da minoria. É claro que, na prática, importantes diferenças podem ser observadas e que, com o passar do tempo, muita coisa mudou. A convocação obrigatória e a escravidão que garantiram muito da mão-de-obra necessária para a construção das pirâmides e de impérios deram lugar ao trabalho assalariado do qual os empregados têm o direito de se demitir. Feitores deram lugar a gerentes. Os empregados trabalham agora para o interesse de acionistas e não mais para faraós, imperadores ou monarcas absolutos. Todavia, em todos os casos, a busca de objetivos de poucos através do trabalho de muitos ainda continua. Deste ponto de vista, a organização é compreendida de forma melhor como um processo de dominação. E as diferentes formas de organização que se pode observar através da história e no mundo moderno são mais bem compreendidas como instrumentos que refletem variações em relação somente ao *modelo* de dominação empregado.

Este aspecto da organização tornou-se foco especial de estudo de teóricos radicais da organização, inspirados pelos pontos de vista de Karl Marx e de dois

outros sociólogos famosos: Max Weber e Robert Michels. Conforme discutido no Capítulo 2, Weber é famoso entre os teóricos das organizações pelo seu trabalho em relação à natureza da burocracia. Entretanto, o seu interesse principal era entender como diferentes sociedades e épocas eram caracterizadas por diferentes formas de dominação social, interessando-se pelo papel das organizações burocráticas na criação e manutenção de estruturas de dominação.

Para Weber, dominação pode ocorrer de muitas maneiras diferentes. Primeiro e mais obviamente, dominação surge quando uma ou mais pessoas coagem outras através de uso direto de ameaça ou força. Entretanto, dominação também ocorre sob formas mais sutis: quando aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre outros, sendo, ao mesmo tempo, *percebido como tendo o direito de fazer isto*. Este é o tipo de dominação que mais interessou Weber e muito da sua atenção foi devotada à compreensão do processo através do qual formas de dominação se tornam legítimas e consideradas normais, ou então como relações de poder socialmente aceitáveis: modelos de autoridade formal nos quais aqueles em posição de mando se vêem como tendo o *direito* de dirigir, enquanto aqueles que se acham submetidos a tais regras consideram que têm o *dever* de obedecer.

Como resultado dos seus estudos históricos, Weber identificou três tipos de dominação social que podem tornar-se formas legítimas de autoridade ou poder. Qualificou-as de carismática, tradicional e racional-legal (Quadro 9.1). Considerava que a habilidade de um dirigente de usar um ou outro destes tipos de autoridade dependeria da sua habilidade de encontrar apoio ou legitimação nas ideologias e crenças dos mandados. E a habilidade de situar essa autoridade em bases sólidas dependeria de habilidade de desenvolver aparato administrativo apropriado que fornecesse uma ponte entre mandante e mandado. Assim, acreditava que cada modelo de dominação era acompanhado por um tipo particular de legitimidade e por uma forma específica de organização administrativa.

Weber reconheceu que estes três tipos de dominação raramente são encontrados nas suas formas puras e que, quando diferentes tipos de autoridade se misturavam entre si, o resultado era quase sempre tensão e mal-estar. Weber interessou-se bastante pela tendência de aumento em relação à burocracia e à racionalização. Para ele, o processo de burocratização representava uma séria ameaça à liberdade do espírito humano e aos valores da liberal democracia, uma vez que aqueles que se encontravam no controle tinham um meio de colocar em subordinação os interesse e o bem-estar das massas. Daí a sua visão de que a burocracia poderia facilmente transformar-se numa prisão. Tratou a burocracia como um instrumento de poder de primeira grandeza e acreditava que onde a burocratização da administração estivesse completamente instalada, uma forma de relação de poder estabelecia-se, forma esta “praticamente invariável”.

Quadro 9.1 *A tipologia weberiana de dominação.*

Dominação carismática ocorre quando um líder exerce a sua influência em virtude das suas qualidades pessoais. A legitimidade está fundamentada na fé que o liderado deposita no líder, isto é, como se este fosse um profeta, um herói ou um demagogo. O aparato administrativo dentro deste modelo de dominação é pequeno, flexível, desestruturado e instável, freqüentemente acontecendo através de atividades de alguns discípulos ou intermediários.

Dominação tradicional acontece quando o poder de mando tem por base um respeito pela tradição e pelo passado. A legitimidade se dá pelo costume e pelo sentimento de que "é correto" fazer as coisas da maneira tradicional. As pessoas freqüentemente exercem o poder como um resultado do *status* adquirido, conforme ocorre em monarquias ou em sistemas de sucessão familiar. O aparato administrativo neste modelo de dominação assume tipicamente duas formas – *patriarcal* ou *feudal*. Na primeira, os oficiais ou administradores são quase sempre os detentores pessoais – servidores, parentes ou favoritos – dependentes e remunerados por quem manda. Na outra, os oficiais detêm uma medida de independência. Em troca da sua aliança com quem manda, comumente recebem certo grau autorizado de autonomia, dentro de uma esfera específica de influência e não são diretamente dependentes de quem manda em termos de remuneração e subsistência.

Dentro do modelo de *dominação racional-legal*, o poder é legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos. Quem manda pode, assim, obter poder legítimo seguindo os procedimentos legais que especificam como quem manda é escolhido. O poder é também formalmente fundamentado em regras. O aparato administrativo típico é a burocracia, a uma estrutura racional-legal – dentro da qual a autoridade formal está concentrada no topo da hierarquia organizacional. Em contraste com o modelo feudal, os meios administrativos não pertencem ao burocrata: sua posição não pode nem ser herdada e tampouco vendida. Há geralmente uma clara separação entre renda oficial e particular, fortuna e vida pessoal.

Fonte: Mouzelis (1979: 16-18).

Preocupações similares foram manifestadas pelo sociólogo francês Robert Michels que viu nas políticas da organização burocrática diferentes tendências oligárquicas. Na sua famosa "lei de ferro da oligarquia", desenvolveu a visão de que organizações modernas tipicamente terminam sob o controle de grupos restritos, mesmo quando isto vai contra os desejos dos líderes e dos liderados. No seu estudo de organizações supostamente burocráticas, tais como sindicatos e partidos políticos, descobriu que a democracia nada mais era do que uma bela fachada. Apesar das melhores intenções, estas organizações pareciam desenvolver tendências que davam aos seus líderes praticamente o monopólio do poder. Conforme os líderes são investidos de poder, tendem então a tornar-se preocupados com a sua própria forma de ver as coisas, sendo, no máximo, possível esperar que continuem tentando manter em mente os interesses do grupo. Entretanto, na visão de Michels, mesmo líderes democraticamente eleitos e cheios das melhores intenções apresentam uma tendência de se tornarem parte de uma

elite preocupada com os seus próprios interesses e presa ao poder a qualquer custo. Como consequência disso, mostrou-se bastante pessimista em relação ao caráter dominador das organizações modernas, guardando inclusive um paralelismo com o pessimismo de Weber.

O real valor destas perspectivas é que as mesmas demonstram que até as formas mais racionais e democráticas de organização podem resultar em modelos de dominação nos quais certas pessoas adquirem e sustentam uma influência de comando sobre outras, freqüentemente através de processos sutis de crença e de socialização. Tomando-se as idéias de Weber como ilustração, é possível que as pessoas sejam dominadas por forças tão básicas e ocultas como aquelas subjacentes à busca da racionalidade. Na verdade, para Weber, o processo de racionalização é, em si mesmo, um modo de dominação. À medida que se fica cada vez mais sujeito a uma administração através de regras e que se engaja em estreitos cálculos que associam meios e fins, custos e benefícios, mais se fica dominado pelo processo de racionalização em si mesmo. Princípios impessoais e a busca pela eficiência tendem a tornar-se os novos meios de escravidão.

Estas idéias compatibilizam-se com aquelas de Karl Marx, especialmente as discutidas no Capítulo 8. Para Weber, a lógica que move a sociedade moderna encontra-se no processo da dominação através da racionalização. Para Marx, encontra-se na dominação gerada pela busca da mais valia e da acumulação de capital. Recentemente, muitos teóricos "radicais" e pesquisadores ficaram bastante interessados nas ligações entre estas duas grandes idéias e na maneira pela qual o processo de racionalização é muitas vezes usado para servir aos interesses da acumulação de capital. Em conjunto, os seus trabalhos atualizam as idéias de Marx e de Weber, mostrando como a organização no mundo moderno se acha baseada em processos de dominação e exploração de diferentes tipos. No restante deste capítulo, serão exploradas as idéias destes teóricos organizacionais radicais, focalizando-se a maneira como as forças de dominação embutidas nos modelos, através dos quais o processo de organização é empreendido, na maioria dos casos levam as organizações a explorarem os seus empregados e os contextos social e econômico onde atuam.

Como as organizações usam e exploram os seus empregados

A conhecida peça teatral de Arthur Miller, *A morte do caixeiro viajante*, explora a vida trágica de Willy Loman. Willy era vendedor da companhia Wagner há 34 anos; viajava pela Nova Inglaterra, ano após ano, como o "homem da Nova Inglaterra" da Wagner. Entretanto, com a idade de 60 anos Willy começa a sentir que não pode mais atender às demandas da vida na estrada. Após algumas depressões nervosas relutantemente decide solicitar um posto em New York de

maneira a poder trabalhar onde morava. Os seus filhos estavam crescidos e as suas necessidades financeiras eram modestas. Estava confiante de que a Wagner encontraria um lugar para ele, embora as suas vendas não fossem nem de perto próximas ao que costumavam ser.

Entretanto, ao tocar no assunto com Howard Wagner, Willy fica duramente desapontado. Howard demonstra pouco interesse pelo pedido de Willy. Este fala do seu tempo na firma, da sua estreita ligação com o pai de Howard e das promessas que haviam sido feitas. Todavia, nada disto adianta junto a Howard. Em questão de minutos, Willy se vê na posição de sugerir uma redução no seu salário, de 65 para 50 dólares por semana, e, finalmente, para 40, já que só precisa de dinheiro para se manter.

Howard sente-se incomodado com os pedidos de Willy e insiste que não há espaço para favores. Após várias tentativas de escapar da situação, dizendo não dispor de tempo e que devia passar para o próximo compromisso, Howard finalmente termina a conversa dizendo a Willy que a companhia não precisava mais dele. Willy fica arrasado. Sente-se como o "bagaço de uma laranja". A firma havia abocanhado 34 anos da sua vida como se fosse um caroço de fruta e agora jogava fora aquilo que dele sobrara.

Willy termina por se suicidar.

A peça de Miller funciona como uma metáfora para o modo pelo qual as organizações freqüentemente devoram e exploram o seu pessoal, pegando e usando o que precisam e jogando fora o que resta. É claro que há exceções. Entretanto, muitos empregados e administradores em todos os níveis da organização têm as suas vidas pessoais e a saúde sacrificadas nos altares criados pelas empresas modernas. A história de Willy, embora extrema enquanto resultado final, não é única em termos de substância. No mundo de hoje, indivíduos e até mesmo comunidades inteiras se vêem jogados fora como bagaços de laranja quando as organizações onde trabalharam não têm mais necessidade deles. Indivíduos encontram-se permanentemente desempregados, mesmo quando acham que ainda têm muitos anos de trabalho útil diante de si. Comunidades consideram que são incapazes de sobreviver quando organizações das quais dependiam economicamente decidem levar o capital para outro lugar. Cada vez mais, muitos executivos deparam com o final dos seus envolvimento quase viciados com os seus empregadores, vítimas de cortes ou de "planos de aposentadoria precoce". Embora aliviados por "prêmios" e confortáveis planos de pensão, o golpe nos seus egos e na autoconfiança pode ser arrasador. De maneira um tanto irônica, aqueles com acesso mais privilegiado a informações importantes ou em posições centrais nas suas companhias são, freqüentemente, aqueles que recebem o golpe mais forte. Muitos executivos importantes, ao serem avisados que não se precisa mais deles, são também obrigados a partir imediatamente. Não será solicitado a eles que se apresentem ao trabalho novamente, pois, apesar

das suas brilhantes reputações, a organização teme que o ressentimento faça com que carreguem consigo documentos que poderiam ser utilizados para ajudar concorrentes ou prejudicar a organização de algum modo. Nestes casos, insulto é adicionado à mágoa.

Na opinião de muitos teóricos organizacionais radicais, embora se tenha avançado um longo caminho desde a exploração nua encontrada na escravidão e nos anos iniciais da Revolução Industrial, o mesmo padrão de exploração continua a existir hoje em dia de forma mais sutil. Encontram especial evidência disto no modo pelo qual as organizações estruturam as oportunidades de trabalho para produzir e reproduzir a estrutura de classes das sociedades modernas, no modo pelo qual as organizações abordam problemas relativos a condições inseguras de trabalho, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e, finalmente, no modo como as organizações perpetuam estruturas e práticas que promovem o vício pelo trabalho e formas relacionadas de *stress* mental e social.

ORGANIZAÇÃO, CLASSE E CONTROLE

Muitos argumentos podem ser encontrados para defender a idéia de que a organização sempre esteve baseada no conceito de classe. Os primeiros tipos de organização formal provavelmente tiveram origem nas sociedades hierarquizadas nas quais um grupo social se impunha aos demais, freqüentemente através de conquista. Tais sociedades tornaram-se ainda mais estratificadas à medida que certos indivíduos se colocavam a serviço da classe dominante, como, por exemplo, padres, escrivães, contadores, comerciantes e mercadores. Uma vez que estas pessoas não estavam envolvidas com a produção dos bens necessários ao seu próprio sustento, formaram uma classe intermediária entre a classe dominante e os camponeses ou escravos ligados à real produção dos bens. É possível encontrar o mesmo sistema reproduzido nas organizações modernas quando se pensa em termos das distinções entre proprietários, gerentes e trabalhadores.

Milhares de anos transcorreram entre o surgimento das primeiras organizações formais e as grandes empresas de hoje. Estas abrangem muitas épocas sociais importantes em diferentes partes do mundo. Observe-se o período da Revolução Industrial na Inglaterra, por volta de 1760, e a industrialização dos Estados Unidos, no início de 1800. Embora os dois países tenham começado o processo de industrialização em circunstâncias bastante diferentes, existem muitos pontos comuns em relação à forma pela qual a industrialização acabou por desenvolver e ampliar o sistema tripartite de classes herdado de tempos anteriores.

Conforme é amplamente sabido, a Revolução Industrial na Inglaterra foi feita contra uma sociedade agrária com um sistema de produção "domiciliar" ou "caseiro", complementado por pequena parcela de mineração e de construção, além de um sistema de oficinas industriais sob a responsabilidade de artesãos e

comerciantes organizados em associações. Estas oficinas eram tipicamente estratificadas segundo as habilidades e o *status* dos empregados, dividindo-se estes em mestres, diaristas e aprendizes. As guildas controlavam as condições de trabalho e de admissão, além de tratar de garantir uma vida segura e razoável para os seus membros, especialmente quando comparados com os agricultores pobres e com os sem-terra que perderam a sua fonte de sobrevivência como resultado da demarcação de terras durante o século XVI. A Revolução Industrial mudou este quadro à medida que os produtores capitalistas procuraram suplantiar as incertezas de resultados e a qualidade associadas à produção domiciliar, atender aos novos mercados criados pela expansão do comércio mundial e pelo crescimento populacional (com alguns setores privilegiados tendo também uma melhora no padrão de vida) e, o mais importante, tirar vantagem da mecanização do sistema de produção. O desenvolvimento da produção fabril transformou a estrutura da força de trabalho e intensificou o crescimento das áreas urbanas. Um número crescente de pessoas que anteriormente estavam empregadas em oficinas ou empresas a domicílio, freqüentemente em bases subcontratadas, assumiu novo papel como parte de uma classe emergente de assalariados. O trabalho começou crescentemente a ser visto como uma mercadoria a ser vendida e comprada. Desde que estas mudanças eliminaram os antigos sistemas de produção, para os novos assalariados o processo ficou irreversível, obrigando-os a depender do trabalho assalariado.

Progressos similares aconteceram nos Estados Unidos, embora a emergência de uma classe de assalariados tenha sido obstruída pela disponibilidade de terra. No início do século XIX a produção capitalista orientada para o lucro, utilizando mão-de-obra assalariada, era insignificante fora das principais cidades. A maioria da população vivia em áreas rurais e mais de 80% da força de trabalho estava empregada na agricultura, sendo que desses, mais de 20% eram escravos ou trabalhadores presos por contrato. Cerca de 80% do trabalho não-escravo era composto por donos de propriedades e por profissionais liberais, tais como, fazendeiros, comerciantes, artesãos, pequenos produtores, médicos, advogados e outros. A escravidão permaneceu importante para a agricultura durante grande parte do século, com quatro milhões e meio de escravos em 1860 e, mesmo após a emancipação muitos continuaram em servidão feudal em plantações arrendadas ou sob outras formas de produção agrícola. Todavia, na manufatura, sistemas de produção capitalista apresentaram um impacto crescente no decorrer do século XIX, substituindo a produção a domicílio e pequenos negócios por um sistema de trabalho assalariado. Imigrantes, indígenas, mulheres, crianças, artesãos e trabalhadores agrícolas sem colocação aumentaram a força de trabalho que, como no caso da Inglaterra, encontrou crescentes dificuldades para achar fontes alternativas de sobrevivência. Assim, conforme demonstrado nos dados do Quadro 9.2, historicamente o crescimento da organização capitalista foi

sempre acompanhado pela diminuição do número de trabalhadores autônomos e pelo aumento de trabalhadores assalariados.

O crescimento de um sistema capitalista de produção depende da existência de uma oferta de mão-de-obra assalariada suficiente, a menos que se possa estar apoiado pela escravidão ou por algum outro sistema de subcontratação, sendo que ambos apresentam problemas. A escravidão freqüentemente vai contra normas sociais importantes e pode ter um fraco rendimento, enquanto a subcontratação pode ser altamente imprevisível do ponto de vista capitalista. Nos primórdios do capitalismo na América do Norte havia combinação de elementos destes diferentes sistemas, mas, à medida que o século avançou, uma tendência consistente em relação ao uso do trabalho assalariado ocorreu – e com isto o desenvolvimento progressivo da profissão e das atividades de administração sob as formas hoje conhecidas.

Quadro 9.2 *A mudança da estrutura da força de trabalho americana.*

Ano	% de empregados assalariados (b)	% de trabalhadores autônomos (c)	% de gerentes e administradores assalariados	Total da força de trabalho (a)
1780(d)	20.0	80.0	–	100.0
1880	62.0	36.9	1.1	100.0
1890	65.0	33.9	1.2	100.0
1900	67.9	30.8	1.3	100.0
1910	71.9	26.3	1.8	100.0
1920	72.9	23.5	2.6	100.0
1930	76.8	20.3	2.9	100.0
1939	78.2	18.8	3.0	100.0
1950	77.7	17.9	4.4	100.0
1960	80.6	14.1	5.3	100.0
1969	83.6	9.2	7.2	100.0
1974	83.0	8.2	8.8	100.0

(a) Definida como todos os recebedores de rendas que participam diretamente da atividade econômica; trabalhadores da família sem receber foram excluídos.

(b) Excluindo-se gerentes e administradores assalariados.

(c) Empresários, profissionais liberais, fazendeiros e outros proprietários.

(d) Os dados relativos a 1780 representam uma estimativa imperfeita. Os escravos que constituíam 1/5 da população foram excluídos; trabalhadores brancos e temporários acham-se incluídos na categoria empregados assalariados.

Fonte: Reich (1978:180). Reimpresso com autorização.

Em relação a vários aspectos, é possível dizer que o sistema de trabalho assalariado criou a administração moderna, desde que, pela primeira vez fora de sistemas de trabalho escravo, os lucros passaram a depender da eficiência no uso do tempo da força de trabalho. Dentro dos sistemas de manufatura a domicílio e de subcontratação, o lucro do comerciante-capitalista que comprou e vendeu as mercadorias produzidas não dependia, necessariamente, de como estas haviam sido produzidas. O comerciante pagava um preço adequado e fixava então a sua margem de lucro. Enorme inconveniência surgia quando produtores privados deixavam de entregar a tempo ou na quantidade ou qualidade estipuladas, estando tais problemas fora da esfera direta de interesse do comerciante. Com o aparecimento do sistema de fábricas, entretanto, cada segundo de tempo perdido ou de uso ineficiente do tempo passou a representar perda de lucros. O emprego de trabalho assalariado levou, então, os capitalistas a enfatizarem primariamente a eficiência no uso do tempo dentro do trabalho e a buscarem crescente controle sobre o processo de produção. A fixação de um sistema de salários trouxe consigo implicações para a organização do processo de trabalho e, como um corolário, institucionalizou as divisões de classe na situação de trabalho, principalmente entre administradores envolvidos no planejamento e controle do trabalho (que podiam, por sua vez, ser controlados por outros gerentes) e a força de trabalho diretamente engajada com a atividade produtiva.

O teórico organizacional radical enfatiza, assim, as estreitas ligações que existem entre organização, classe e controle. Caso se examine a história da organização do trabalho desde o início da Revolução Industrial, poderá ser encontrado um padrão comum tanto na Europa como na América do Norte. O desenvolvimento de um sistema de trabalho assalariado tende a ser seguido por um processo de organização crescentemente rígido e preciso, supervisão cerrada e cargos crescentemente padronizados. Trabalhadores especializados e semi-especializados são cada vez mais substituídos por trabalhadores mais baratos e sem especialização, levando ao que algumas vezes é descrito como uma "degradação" ou uma "desqualificação" e uma "homogeneização" do mercado de trabalho.

Conforme discutido no Capítulo 2, sistemas mecanizados de produção operam mais eficientemente quando há bastante oferta de partes padronizadas, facilmente desenhadas e substituíveis. A desqualificação e a rotinização dos cargos que acompanharam o desenvolvimento do sistema de fábricas durante o século XIX e o começo do XX representam um aspecto essencial do processo de mecanização do trabalho. Isto serviu para aumentar o controle da administração sobre a força de trabalho, reduzir os custos da mão-de-obra e facilitar a centralização, planejamento e controle do trabalho. Os efeitos desta homogeneização e desqualificação ainda são bastante evidentes. O taylorismo e a mecanização da produção geraram grande número de cargos com níveis de habilidade uniformes, característica esta que permite um rápido aprendizado. Uma estimativa recente sugere que em algumas empresas modernas, 87% dos trabalhadores

manuais exercitam menos habilidades no seu trabalho do que quando dirigem os seus carros na ida para o trabalho e que muitos trabalhos podem ser facilmente desempenhados pela maioria dos trabalhadores.

Entretanto, esta homogeneização do trabalho criou também os seus próprios problemas, uma vez que originou uma indispensável força de trabalho com forte sentido de interesses compartilhados. Isto rapidamente fixou as bases de uma militante consciência de classe que se expressou através de sindicatos fortes. Todavia, à medida que o tempo passava, novas estratégias de controle se tornaram necessárias. Na visão de muitos teóricos organizacionais radicais, estas estratégias fragmentaram de modo eficaz a consciência de classe, criando e enfatizando diferenças e divisões institucionais entre vários tipos de trabalhadores. Estas divisões acham-se mais claramente refletidas nas distinções que economistas do trabalho hoje fazem entre mercados de trabalho "primário" e "secundário" e na segmentação do mercado de trabalho em diferentes grupos ocupacionais. O resultado foi construir organizações com níveis desiguais de privilégios e oportunidades, além de fragmentar a força de trabalho que poderia ficar unida.

Para compreender os argumentos dos teóricos radicais é necessário compreender como o crescimento do porte das organizações, particularmente a partir de 1890, mudou o capitalismo na Europa e na América do Norte, transformando-o de uma estrutura competitiva em um oligopólio dominado por algumas importantes organizações burocráticas, circundadas por outras muito menores. Estas organizações tipicamente apresentavam grandes investimentos de capital em fábricas e muitos custos fixos, ficando os gastos com pessoal como o principal item variável. Entretanto, havia grandes incentivos para que as organizações desenvolvessem um sistema que permitisse à força de trabalho suportar as variações no ciclo dos negócios e em outras condições também imponderáveis, através do ajustamento do número de empregados e o seu custo, a fim de atender às necessidades imediatas da organização. A existência de um mercado de trabalho homogêneo com um contingente de empregados intercambiáveis ajudou bastante esta tarefa. Entretanto, do ponto de vista da empresa muito mais era necessário. Os trabalhadores não têm sempre o mesmo valor, uma vez que ocupantes de determinados papéis requerem mais treinamento e desenvolvimento do que outros. Neste sentido, alguns tipos de trabalho são como o capital: necessitam de um investimento que, uma vez realizado, se torna um custo fixo. O dualismo entre capital e trabalho, refletido na distinção entre custos fixos e variáveis, ressalta, assim, uma distinção que existe *dentro* da força de trabalho em termos do que é conhecido como mercados de trabalho "primário" e "secundário".

O mercado de trabalho primário engloba um mercado para cargos de carreira que são especialmente importantes e que exigem alto grau de competência e conhecimento específico, freqüentemente associado com determinado ramo ou natureza de empresa. Este mercado cresceu junto com a proliferação de

empresas do tipo burocrático e tecnocrático cujos membros são levados a trabalhar não só por dinheiro, mas também por recompensas não monetárias, tais como satisfação no trabalho, promessa de progresso na carreira e segurança no emprego. Muito freqüentemente, espera-se que integrantes de tal mercado de trabalho se tornem identificados e leais ao empregador que neles investiu. Empresas desenvolvem diferentes maneiras para fomentar a identificação e a lealdade, além de usarem extensos e rigorosos mecanismos de seleção para eliminar candidatos de alto risco. As práticas de seleção de firmas como a IBM fornecem exemplos óbvios. Se alguém passar nos testes e nos programas de treinamento da IBM, esta poderá ficar relativamente tranqüila de que a pessoa "se manterá fiel" à empresa.

O mercado de trabalho secundário, por outro lado, é um mercado para trabalhadores menos especializados e mais baratos, que atuam em escritórios, fábricas e ao ar livre. Exige pouco investimento de capital na forma de treinamento e educação e os trabalhadores podem ser admitidos e demitidos de acordo com as incertezas do ciclo de negócios. Este tipo de força de trabalho fornece um "amortecedor" que permite à organização aumentar as suas saídas em tempos favoráveis e a reduzi-las em tempos difíceis, deixando o pessoal de operação e os trabalhadores de elite do mercado primário livres dos efeitos das muitas flutuações que ocorrem no mundo exterior. A existência destas duas categorias de trabalhadores dá à organização um grau de controle muito maior em relação ao seu ambiente interno e externo que não aconteceria de outra forma. O fato de que trabalhadores do mercado primário se acham identificados com a organização aumenta a previsibilidade das suas operações internas, enquanto a existência do secundário facilita a sua habilidade geral em se adaptar. Entretanto, estes meios de controle criam um sistema diferencial de *status* e de privilégio dentro da organização que guarda um paralelismo com a divisão de classes externa e mais ampla e a sustenta. Isto significa que as oscilações nos negócios causam os piores efeitos para os membros dos grupos mais pobres da sociedade e que pertencem ao setor secundário e a grupos especiais, tais como mulheres, minorias étnicas, deficientes e juventude com pouca instrução e que formam grande parte deste mercado de trabalho.

Enquanto as distinções entre mercados primário e secundário de trabalho estão claras para todos, as suas estruturas se complicam em virtude de vários tipos de segmentação. Em primeiro lugar, ambos os mercados estão segmentados em numerosas divisões ocupacionais com agrupamentos profissionais, comerciais e sindicais. Muitas destas divisões são bastante arbitrárias em termos substantivos, sendo mantidas por limites institucionais que regulam a entrada de pessoas com credenciais e qualificações específicas. Em segundo lugar, importantes distinções surgiram no mercado primário entre cargos que são relativamente independentes nos quais o ocupante possui elevado grau de autonomia e possibilidade para exercício de iniciativa e cargos que colocam as pessoas em

papéis de dependência e de subordinação. Estes diferentes tipos de cargo estão sujeitos a diferentes tipos de controle. Com a crescente sofisticação dos controles burocráticos e computadorizados, muitas pessoas no mercado de trabalho primário tornaram-se mais e mais sujeitas aos tipos de controle rígido originalmente desenvolvidos para vigiar trabalhadores do mercado secundário. Por exemplo, gerentes e muitos outros trabalhadores de escritório cada vez mais se acham tolhidos por exigências dos cargos, princípios de administração por objetivos e avaliações de desempenho que fazem deles nada mais do que elementos integrantes de um amplo sistema de tarefas.

O princípio comum subjacente a todos estes tipos de segmentação de mercado parece ser aquele do controle. Para melhorar a previsibilidade das respectivas operações internas, as organizações julgaram cada vez mais necessário especificar as características dos diferentes cargos e das qualificações requeridas, criando padrões distintos de oportunidade para diferentes grupos de pessoas. Muitos teóricos radicais da organização vêem isto como uma política deliberada de "dividir para mandar" que ganhou terreno após a militância trabalhista de 1930. Outros estimam que a fragmentação é devida muito mais às atividades dos agrupamentos profissionais e dos sindicatos do que à estratégia de administração, já que estes grupos se manifestaram ansiosos para garantir os seus próprios interesses, enfatizando as respectivas qualidades diferenciadoras. Assim, determinadas profissões e sindicatos promoveram barreiras artificiais para a entrada em diferentes tipos de trabalho, além de criarem modelos hierárquicos fundamentados na senioridade. Por exemplo, não era incomum para certas profissões dividirem ou criarem um grupo menos qualificado de pessoas abaixo delas, de tal modo que o seu próprio *status* e a senso de exclusividade ficassem aumentados. Sindicatos também fazem este tipo de diferenciação e insistem em períodos de aprendizagem antes de aceitar a total afiliação. Embora possa haver poucas dúvidas a respeito do fato de que muito do esforço de segmentação foi alimentado por estas atividades, os teóricos radicais argumentam que isto se mostra consistente com uma deliberada estratégia organizacional que encorajou sindicatos e outros grupos a aceitarem a idéia de uma estrutura de controle por parte da empresa. Por exemplo, desde 1930 empresas permitiram aos sindicatos e a grupos profissionais terem influência na definição das ocupações e respectivas qualificações apropriadas. Neste processo, os grupos foram capazes de atender aos seus próprios interesses, só que às custas da possibilidade de formarem uma frente em prol do trabalho contra o capital. À medida que os sindicatos cooptaram em relação à estrutura de controle, reduziram a sua habilidade de moldar a estratégia organizacional, contentando-se em regular mudanças nas condições de trabalho, aumentar ganhos monetários e benefícios.

Qualquer que seja a atitude que se adote em relação à questão "dividir para mandar", a segmentação teve influência decisiva sobre a estrutura de oportunidades que oferece nossa sociedade, criando, ou pelo menos perpetuando as

divisões de classe mencionadas anteriormente. As pessoas em diferentes mercados de trabalho freqüentemente se encontram brigando entre si para protegerem os seus interesses em lugar de julgarem que as suas situações foram geradas pelo sistema que as colocou em oposição. Esta fragmentação teve, sem dúvida, impacto importante sobre a consciência política em termos das preocupações e aspirações de diferentes grupos ocupacionais e da percepção das relações de classe. Por um lado, a segmentação reduziu a consciência de classe em favor da consciência ocupacional, profissional, comercial ou mesmo de fábrica. Muitas pessoas crescentemente compreendem o seu lugar na sociedade mais em função dos seus papéis profissionais do que em termos de classe social. Por outro, lado, a segmentação, especialmente aquela entre trabalhadores primários e secundários, enfatizou divisões de classe, à medida que essa distinção entre os dois mercados freqüentemente enfatiza a diferença entre a denominada classe média e grupos menos afortunados como trabalhadores brancos pobres e minorias étnicas.

Por exemplo, caso se examinem as estruturas ocupacionais de muitas sociedades ocidentais, descobrir-se-á que, em geral, pessoas de pele escura têm a chance de desempenhar trabalhos ingratos, com salários relativamente mais baixos, pouca segurança no emprego e poucos benefícios. Trabalhos no setor secundário são deixados usualmente para aqueles que não conseguem nenhum outro. Assim, padrões de emprego neste setor da economia terminam por refletir atitudes sociais e padrões de preconceito e de discriminação da sociedade como um todo. A discriminação freqüentemente opera através do bloqueio a cargos vantajosos, forçando, assim, grupos minoritários, tais como negros, hispânicos, nativos (como os índios americanos ou esquimós) ou imigrantes para o setor secundário. Alguns países europeus institucionalizaram este padrão, permitindo que trabalhadores imigrantes ou "convidados" de outros países integrassem a força de trabalho com vistos temporários para executar tarefas que ninguém queria realizar. Estima-se que pelo menos 10 milhões de imigrantes estejam empregados na Europa, representando cerca de 11% da força de trabalho na Alemanha e 27% na Suíça. Historicamente, a composição da classe trabalhadora britânica sempre apresentou imigrantes, mais recentemente imigrantes das Índias Ocidentais, Índia, Paquistão e de outros países da Comunidade Econômica Européia. Nos Estados Unidos, estima-se que entre 2 a 12% da força de trabalho é composta por trabalhadores ilegais do México, Caribe e outros lugares. E, é claro, os negros formam uma parcela significativa da classe trabalhadora desde o tempo da escravidão. A partir de 1920, tornaram-se crescentemente envolvidos em manufatura e no setor de serviços e, apesar de programas de ação consistentes, ainda permanecem mais presentes no mercado de trabalho secundário.

Discriminação institucionalizada? Ou uma conseqüência não intencional do desenvolvimento industrial? O debate ainda continua. É claro que, embora a dominação e a exploração de grupos menos afortunados não possam ser consideradas como objetivos da empresa, muitas políticas e práticas organizacionais

acabam tendo este efeito. Apesar de avanços importantes, a exploração implícita ou explícita de empregados persiste. As organizações modernas desempenham parte significativa na criação e sustentação de uma classe trabalhadora de serviços "secundários", na diminuição do grau de especialização do trabalho, na produção sistemática de inequidades, na segmentação dos mercados de trabalho e na institucionalização da discriminação. Ao criar e reforçar o sistema de mercado de trabalho, inevitavelmente reforçam uma estrutura de poder que encoraja as pessoas dotadas de certas qualidades, enquanto prejudicam outras. E, ao desenvolverem diferentes modelos de controle para empregados de diferentes setores, produzem padrões de favorecimento e privilégios que simbolizam e, conseqüentemente, reforçam divisões socioeconômicas subjacentes. Não causa, portanto, surpresa o fato de que os teóricos organizacionais radicais se mostrem tão críticos em relação ao papel preponderante das empresas atuais no sentido de produzir as doenças e inequidades da sociedade moderna.

PERIGOS, DOENÇAS OCUPACIONAIS E ACIDENTES DE TRABALHO

Em um dos capítulos mais vibrantes de *O capital*, Karl Marx dá atenção detalhada ao fato de como muitos empregadores capitalistas do seu tempo estavam levando os seus empregados à morte devido às terríveis condições de trabalho. Tomando como referência os registros dos inspetores de fábrica e juizes, o seu relato acha-se repleto de detalhes incríveis. Na indústria de rendas em Nottingham, "crianças de 9 ou 10 anos eram arrancadas da cama às duas, três ou quatro da manhã e forçadas a trabalhar por salários de fome até dez, onze ou meia-noite, os seus corpos encolhendo, os seus rostos embranquecendo, as suas condições humanas duras como pedra, verdadeiramente horrível de se contemplar". O Sr. Broughton Charlton, magistrado que acaba de ser citado classificou o sistema como "escravidão social, física, moral e espiritual declarada". "Recriminam-se os plantadores de algodão da Virgínia e Carolina. Seria o castigo e o açoite da carne humana que praticam mais detestável do que este lento sacrifício humano que ocorre para que colarinhos e véus possam ser fabricados para o benefício de capitalistas?"

Ao citar registros da indústria de cerâmica em Staffordshire, Marx reproduz fatos similares, relatando, por exemplo, a história de William Wood, de 9 anos de idade, que trabalhou por mais de um ano das 6 às 21 horas, seis dias por semana. Pegando relatórios médicos a respeito de como os ceramistas estavam morrendo de doenças pulmonares com rapidez alarmante, comenta as observações de três médicos que registraram como sucessivas gerações de ceramistas eram compostas por pessoas mais baixas e menos robustas que as precedentes. Por exemplo, o Dr. J. T. Arledge relatou, em 1863, como os ceramistas, classe constituída tanto de homens quanto de mulheres, representavam uma "popula-

ção degenerada ... com o crescimento bloqueado, fora de forma e freqüentemente com peitorais mal formados ... prematuramente envelhecida e ... de baixa expectativa de vida ... (perseguida por) doenças dos rins e fígado e por reumatismo ... (e) especialmente sujeita a pneumonia, tuberculose, bronquite e asma".

Relatórios sobre fábricas de fósforos em grandes cidades dão conta de que metade dos trabalhadores eram crianças e jovens com menos de 18 anos, e de que o tétano era uma doença comum e há tempos ligada à produção de fósforos. Registros sobre a indústria de papel de parede revelam como garotas e crianças eram obrigadas a trabalhar das 6 às 22 horas, sem interrupção para refeições. Trabalhando 70 ou 80 horas por semana, freqüentemente eram alimentadas nas suas próprias máquinas.

Relatórios da indústria de panificação documentam como padeiros trabalhavam entre 23 horas e 19 horas do dia seguinte, com somente um ou dois curtos períodos de descanso. Estavam entre os trabalhadores que menos viviam, raramente atingindo a idade de 42 anos.

Relatórios da indústria de roupas mostram como meninas e mulheres jovens trabalhavam até morrerem em turnos de 16 horas e de até 30 horas em períodos de pico. Freqüentemente trabalhavam sem interrupção, sendo mantidas acordadas por doses ocasionais de licor, vinho do porto ou café. Nas estradas de ferro, homens trabalhavam freqüentemente de 14 a 20 horas por dia, sendo que 40 ou 50 horas de trabalho contínuo eram comuns em períodos de pico de viagens. E, em usinas de aço, garotos entre 9 e 15 anos trabalhavam em turnos contínuos de 12 horas em temperaturas elevadas, freqüentemente à noite, sem ver a luz do dia por meses. Era opinião de Marx que o capital sobrevivia "como um vampiro ... sugando os trabalhadores vivos" e que, no geral, o capital não fazia conta da saúde ou da duração de vida do trabalhador, a menos que a sociedade o forçasse a fazer isto.

Embora a maioria dos que efetuam pesquisas nas áreas de higiene e segurança no trabalho atualmente acreditem que as condições de trabalho nas organizações são melhores do que aquelas até aqui descritas, muitos problemas básicos ainda permanecem. Vários empregadores só se dão conta da insalubridade no trabalho quando a legislação os obriga a tanto e, mesmo em sociedades ocidentais desenvolvidas, acidentes e doenças ocupacionais continuam a levar alarmante parcela da vida humana.

Por exemplo, nos Estados Unidos estima-se que em torno de 14 mil pessoas sejam mortas em acidentes de trabalho anualmente. Isto representa uma morte a cada quarenta minutos. Cálculos conservadores sugerem que mais 2.200.000 pessoas se tornam incapacitadas, muitas gravemente e alguns especialistas estimam que os números podem ser bem mais altos. Por exemplo, em seu livro *Crisis in the workplace*, o Dr. Nicholas Ashford sugere que a ordem possa ser de 11 milhões. Independentemente das estatísticas que se resolva adotar, isto significa

que algo entre quatro e vinte acidentes de trabalho ocorrem a cada minuto só nos Estados Unidos.

Mortes por doenças ocupacionais ocorrem ainda a uma taxa mais alarmante. Por exemplo, em 1980 o Departamento do Trabalho americano relatou que 100 mil americanos morrem a cada ano como resultado de doenças relacionados com o trabalho. Além disso, um relatório elaborado pelo Departamento de Saúde, Educação e Bem-Estar americano indica que algo em torno de 23 a 38% das mortes por câncer podem estar relacionados com o trabalho. Mortes anuais por doenças ocupacionais superam aquelas que têm como causa acidentes de trânsito e, entre os anos de 1966 e 1970, mais americanos morreram no trabalho do que na guerra do Vietnã. Todavia, embora a guerra tenha terminado, as fatalidades na indústria continuam a matar. Tudo isto a uma taxa incrível de sofrimento humano. Deixando-se o sofrimento humano de lado, os custos econômicos são imensos. Por exemplo, mais de 50 milhões de dias de trabalho são perdidos a cada ano devido a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais a um custo de bilhões de dólares.

Hoje, encontramos-nos bem longe da Revolução Industrial em termos das condições gerais de trabalho, mas estes fatos falam por si só. A questão eficiência *versus* segurança acha-se envolvida nas decisões de muitas companhias, sendo principalmente colocada ênfase na primeira. Assim, conforme um encarregado de segurança de uma fábrica de automóveis descreveu, enquanto a política implícita é "segurança em primeiro lugar", a realidade é "segurança quando conveniente". Muitos acidentes de trabalho na indústria acontecem devido a problemas não intencionais presentes na estrutura de fábricas e edifícios, devido à pouca manutenção ou então porque se torna mais eficiente trabalhar sem usar o equipamento de segurança. Pelo fato de ser cara ou inconveniente a correção de tais problemas, nada tende a ser feito até que alguém se machuque, ou até que a organização seja forçada a introduzir mudanças em função de uma regulamentação governamental.

Problemas similares surgem em relação às condições insalubres subjacentes à muitas doenças ocupacionais. Aqui os problemas são tão profundos que freqüentemente se torna difícil saber por onde começar a atenuá-los. Estima-se que atualmente a indústria utiliza mais de 63.000 componentes químicos, sendo que talvez cerca de 25.000 possam ser classificados como tóxicos. Muitos destes são novos e os efeitos de longo prazo, portanto, desconhecidos. Os efeitos das interações são praticamente impossíveis de avaliar, devido ao número das possíveis permutações. Na visão de alguns especialistas em segurança, a abordagem comumente adotada é do tipo tentativa e erro, que usa pessoas na situação de trabalho como cobaias até que os riscos concretos possam ser identificados.

Freqüentemente, são os problemas mais graves que chamam a atenção, tais como os riscos para os pulmões no caso de mineiros de carvão, daqueles que se expõem ao pó de algodão, os perigos de se trabalhar com amianto ou os riscos

de radiação em usinas nucleares e mineração de urânio. Entretanto, substâncias tóxicas de um tipo ou de outro afetam a maioria dos grupos ocupacionais. Em um levantamento recente envolvendo trabalhadores de produção realizado pelo Survey Research Center da Universidade de Michigan, 78% relataram algum tipo de exposição às condições insalubres no trabalho. Grupos ocupacionais, tais como carpinteiros, trabalhadores da construção civil, técnicos de laboratórios, agricultores, limpadores, bombeiros, pessoal de hospital e até mesmo cabeleireiros, crescentemente trabalham com substâncias químicas cujos efeitos de longo prazo são desconhecidos. Mesmo em modernos prédios de escritórios, pouca ventilação ou exposição à radiação de terminais de vídeo podem aumentar o risco de doenças ocupacionais de um tipo ou de outro.

Segundo o ponto de vista de muitos, estes riscos são um efeito colateral inevitável da industrialização. Na visão daqueles diretamente envolvidos com a promoção da higiene e segurança no trabalho, entretanto, vem ocorrendo há tempo uma relutância por parte dos empregadores em admitir riscos e condições insalubres bem conhecidos, apesar das várias advertências efetuadas.

Como exemplo ilustrativo, tome-se o caso dos problemas ligados ao amianto, cuja incidência se estima ser responsável por cerca de 50.000 mortes anuais somente nos Estados Unidos. Os riscos envolvidos são conhecidos de longa data. Já em 1918, companhias de seguros tanto nos Estados Unidos como no Canadá pararam de vender apólices para trabalhadores que lidavam com amianto. Todavia, a indústria continuou a permitir que os empregados prosseguissem trabalhando sem máscaras de proteção, algumas vezes sob condições de poeira tão espessa que só se era possível enxergar alguns metros. Além disso, este ramo de atividade industrial tem, sistematicamente, negligenciado as conseqüências trágicas.

Por exemplo, no seu livro *Death on the job*, Daniel Berman relata a história de Marco Vela, um trabalhador que lidava com amianto. Vela começou a trabalhar na fábrica de amianto Johns-Manville em Pitisburg, Califórnia, em 1935. Em 1959, a companhia iniciou um programa de realização de exames médicos para detecção de doenças pulmonares. Neste ano, um médico pago pela própria companhia identificou, através de uma chapa de raio X, que Vela sofria de asbestose. O relatório de avaliação não fez qualquer recomendação para que fosse mudado o ambiente de trabalho do funcionário e Vela não foi também informado que estava desenvolvendo uma doença ocupacional.

Em 1962, Vela foi examinado novamente por outro médico da companhia. Um raio X do tórax mostrou de novo a presença de doença pulmonar. O paciente não ficou sabendo de nada. O mesmo médico examinou Vela novamente em 1965 e solicitou nova radiografia do pulmão. Um diagnóstico de pneumoconiose foi feito e nada foi dito a Vela.

Em 1968, Vela passou por outro exame médico de rotina. Embora apresentasse tosse e falta de ar e o seu raio-X apresentasse um aspecto "embaçado", Vela foi informado pela enfermeira que tudo estava bem, sendo isso também confirmado pelo médico. Mais tarde, naquele ano, foi hospitalizado e nunca mais voltou ao trabalho.

Por dez anos, médicos da Johns-Manville Corporation, a maior produtora privada de asbestos, sabiam que Vela vinha desenvolvendo asbestose, nada lhe revelaram e nenhuma medida tomaram para evitar a continuidade de exposição. Esta mesma companhia sabia, desde 1931, através de pesquisas por ela patrocinadas, que o amianto causava doenças pulmonares.

Este caso é somente um entre muitos. Por exemplo, o trabalho recente da Ontario Royal Commission sobre os perigos para a saúde provocados pelo amianto revelou que as atividades da Johns-Manville no Canadá resultaram em mais mortes do que em toda a indústria de mineração de Ontario e que emprega mais de 30.000 funcionários. Em 1983, a taxa de mortalidade por exposição ao amianto em uma fábrica de Toronto foi de 68, segundo dados do Ontario Workers Compensation Board, ainda que o nível anual de emprego entre 1948 e 1980 nunca tenha superado 714 pessoas. Sem dúvida, estas informações subestimam a gravidade da situação, uma vez que nenhuma indenização foi efetivada em função da asbestose no Canadá, até 1979.

Documentos sobre processos de responsabilidade fabril contra a indústria de amianto nos Estados Unidos sugerem que a Johns-Manville Corporation, a Raybestos-Manhattan Incorporated e outras companhias estiveram envolvidas em camuflagens a respeito dos efeitos nocivos do amianto. Um relatório de 1980 sobre crimes em corporações de um subcomitê da U. S. House of Representatives observa que algumas firmas na indústria de amianto fizeram acordos com funcionários que elaboraram reclamações, principalmente durante a década de 30, muito antes de reconhecerem os riscos apresentados pelo amianto. Tais problemas continuam no Terceiro Mundo onde empresas multinacionais se engajam nas mesmas práticas perigosas, livres das regulamentações que hoje são impostas no Ocidente. Por exemplo, um relatório recente a respeito da exportação de fábricas perigosas para países em desenvolvimento identifica fábricas americanas e inglesas que estão 50 anos atrasadas nos seus métodos com relação às matrizes. Os funcionários trabalham em espessas nuvens de poeira e não são informados a respeito dos seus exames médicos periódicos. Detritos de amianto são freqüentemente amontoados em estradas ou então jogados em locais onde brincam crianças.

A história da moderna indústria de amianto é tão pejorativa quanto aquelas das indústrias de renda e de cerâmica durante a metade do século XIX. Mortes relacionadas a amianto entre trabalhadores de estaleiros e na área de isolamento continuam elevadas; estima-se que entre 20 a 25% morrem de câncer de pulmão,

10 a 18% de asbestose e 10% de câncer gastro-intestinal. Outras mortes ligadas ao amianto em indústrias tão diversas quanto a de aço, manufatura de peças automotivas, da construção e manutenção de edifícios também continuam elevadas.

Embora este caso histórico seja um dos mais sérios e extremos, não é, de modo algum, único. Por exemplo, estudos similares são freqüentes na indústria têxtil. Mesmo hoje, executivos da área têxtil negam a realidade da doença denominada bissinose, apesar de ter sido estimado que esta doença ataca entre 8 a 12% dos trabalhadores de fábricas. Por exemplo, o *Washington Post* revelou que em 1980 os empregadores insistiam ainda que as doenças pulmonares que acometiam os seus empregados eram fruto do tabagismo e que não viam evidência para acreditarem na existência da bissinose. Enquanto isso, milhares de trabalhadores de fábricas têxteis eram forçados à aposentadoria precoce, com os seus pulmões e saúde em ruínas e freqüentemente sem direito a qualquer indenização, uma vez que os seus empregadores não admitiam qualquer tipo de responsabilidade.

Tudo isto traz de volta a discussão sobre os aspectos econômicos da higiene e segurança. Este tema encontra-se na base de todos os problemas. Do mesmo modo que os primeiros fabricantes do século XIX freqüentemente faziam com que os seus empregados trabalhassem quase até a morte para não incorrerem em perdas por ociosidade das máquinas, industriais modernos sentem-se impelidos a manterem as suas fábricas em operação, embora as estatísticas indiquem que nada vai bem. Embora os trabalhadores possam ser descuidados e uma gestão inadequada ou negligente sejam freqüentemente comuns, muitos problemas são de ordem sistêmica. Se acidentes fazem parte da estrutura da fábrica, ou se o uso de substâncias tóxicas é essencial para garantia de uma produtividade contínua ou obtenção de uma vantagem competitiva, a saúde do trabalhador fica geralmente em segundo plano quando analisado o aspecto econômico da questão. Embora o início tenha sido na Inglaterra, já em 1833, como os *Factory Acts*, a legislação comumente aparece muito tarde para tratar os problemas críticos, sendo também muito difícil de se fazer cumprir, especialmente no que diz respeito à exposição a materiais tóxicos. Os efeitos destes últimos são freqüentemente difíceis de ser comprovados de modo conclusivo, fazendo com que trabalhadores que reclamam por indenizações quase sempre encontrem muita dificuldade para comprovar a responsabilidade do empregador. De um total estimado de 581.000 pessoas seriamente incapacitadas por conseqüências de doenças ocupacionais, menos de 5% recebem uma compensação formal. O problema é agravado pelo fato de que as conseqüências legais e financeiras de se reconhecer qualquer responsabilidade podem levar muitas organizações a dirigir os seus recursos para demonstrar que nenhum risco existe. Quando acidentes ocorrem de fato, a organização julga mais prudente esperar que o trabalhador acidentado

entre com um processo pedindo indenização do que reconhecer qualquer responsabilidade.

Desde a aprovação do *Occupational Safety and Health Act* em 1970, nos Estados Unidos, e de uma legislação similar no Canadá, a situação melhorou. Todavia, os problemas são numerosos. A verdade é que quase sempre é mais barato pagar indenização por acidente do que melhorar as condições de trabalho. Além disso, as penalidades para firmas que continuam a operar unidades de alto risco não são severas o suficiente para fechá-las, perpetuando o problema subjacente. Muitos representantes da área de segurança nas organizações acabam desempenhando um papel muito mais voltado para garantir que as suas organizações pareçam bem frente aos fiscais governamentais, em lugar de executarem um trabalho que resulte em progressos significativos. Como resultado, as relações entre inspetores governamentais e representantes de segurança frequentemente se transformam em um complexo jogo organizacional, quase uma reminiscência daqueles jogados entre analistas de tempos e movimentos e trabalhadores da linha de produção durante a fixação de padrões de produção. Como um representante de segurança de uma fábrica coloca, "as táticas utilizadas dependem do tipo de inspetor governamental. Há aquele que comumente gosta de questionar normas menos importantes, está próximo da aposentadoria, não quer confusão e quer evitar a papelada associada ao questionamento de grandes diretrizes ... Neste caso a tática é criar pequenas e óbvias infrações, pois assim o fiscal não terá que procurar por grandes problemas ... (Assim) itens tais como placas de aviso com lâmpadas queimadas, cercas de proteção fora da altura especificada são deixados nestas condições próximo à época de inspeção ... No caso de outro fiscal mais jovem, conhecido pela rigidez e desejoso de fazer a sua reputação, visando a promoções, tudo deve estar impecável. Assim, neste caso, determinada máquina ou processo reconhecidamente em condições defeituosas, são examinados antes da inspeção, de tal modo que modificações possam ser planejadas e previstas em orçamento. Então, no momento da inspeção, o fiscal, indiretamente é encorajado a desativar a máquina, satisfazendo, portanto, a suas expectativas. A abordagem é eficaz em termos de minimizar inconveniências e de projetar boa imagem no sentido de serem necessárias poucas instruções para melhoria da situação".

Organizações trabalham com esforço para parecerem bem nos registros oficiais, reduzindo o número ou a gravidade de riscos potenciais *identificados* através de várias técnicas diferentes de camuflagem. Podem fazer isto influenciando o modo pelo qual os acidentes ou os riscos de acidentes são classificados, ou então, encorajando os trabalhadores acidentados ou doentes a voltarem ao trabalho mediante alocação em cargos mais fáceis. A tentativa de controlar acidentes através da legislação frequentemente encoraja este tipo de resposta, deixando atitudes subjacentes e riscos intocados. É claro que, enquanto existe empregadores que não consideram a higiene e a segurança seriamente, muitos o

fazem. Existem também muitos empregados que se aproveitam e tiram vantagens das regras, regulamentações e esquemas de indenização. A idéia de que a maioria dos empregadores são "vampiros" inescrupulosos que deliberadamente sugam o sangue da força de trabalho é, sem dúvida, um exagero, assim como também o é a idéia de que a maioria dos trabalhadores é preguiçosa e desonesta. Embora haja muitos casos extremos, a verdade reside em algum ponto entre estes extremos, um lugar consistente com a idéia geral de que em muitas situações a eficiência vem em primeiro e a segurança em segundo. Os críticos radicais da organização moderna parecem ter razão ao afirmar que muitas organizações continuam a incrementar os seus resultados à custa da exploração e da dominação da saúde, bem como do bem-estar dos empregados.

A MANIA PELO TRABALHO, STRESS SOCIAL E MENTAL

A discussão até o presente dedicou atenção principal a doenças ocupacionais do tipo físico. Dessa forma, numerosas vítimas pertencem ao mercado de trabalho "secundário", fato que novamente enfatiza o diferente impacto das organizações em diferentes setores da população trabalhadora. Entretanto, aqueles que se encontram no mercado de trabalho "primário" também se tornam vítimas de certos riscos, principalmente daqueles que produzem diferentes tipos de *stress*. Trabalhadores de escritório apresentam, em média, menores riscos de serem mortos ou gravemente feridos por acidentes, enquanto estão no trabalho, ou então ficarem expostos a substâncias tóxicas, mas, por outro lado, estão mais propensos a sofrer de doenças do coração, úlceras e depressões nervosas, ligadas ao trabalho que realizam.

Doenças do coração, freqüentemente rotuladas como "assassinos de executivos" estão sendo crescentemente consideradas como um problema que afeta as pessoas colocadas em situações de trabalho estressantes. Não somente executivos, mas também funcionários de escritório e do sexo feminino que deparam com o problema de gerenciar, ao mesmo tempo, uma família e um trabalho de tempo integral ou parcial sofrem de distúrbios do coração. O problema é endêmico a situações de tensão de todos os tipos e parece ser o resultado de uma rede complexa de fatores. As condições de trabalho de alguém, o seu papel, as suas aspirações de carreira e qualidade do relacionamento no trabalho interagem com a personalidade e influenciam os níveis de *stress* pessoal e de bem-estar físico e mental. A personalidade do "Tipo A", motivada pela compulsão pelo controle das condições de seu meio de trabalho, ambicioso, orientado para o sucesso, competitivo, impaciente e perfeccionista, é sempre uma boa candidata para problemas coronarianos. Isto também é válido para aqueles que trabalham com estas pessoas, uma vez que a personalidade do Tipo A freqüentemente é responsável pela criação de considerável tensão para os outros no ambiente de trabalho. A tensão, a frustração e a raiva que invariavelmente acompanham um sentimento

de falta de poder, conforme acontece com trabalhadores sem perspectivas futuras nos seus cargos e operários ou funcionários de escritório, também aumentam o risco de doença física ou mental.

Embora muito possa ser feito para modificar os níveis de *stress* e de tensão vivenciados no trabalho, por exemplo, via concepção apropriada dos cargos e tentativa de estabelecer relações equilibradas entre trabalho e vida exterior, parece que certa dose de *stress* seja endêmica. Na verdade, organizações prosperam e, de vez em quando, criam deliberadamente *stress*, como meio de promover a eficácia organizacional. Embora na visão de muitos especialistas certa quantidade de *stress* possa ser benéfica, *stress* indevido tem impacto e custo de longo prazo nas organizações, em função de doenças e tempo de trabalho perdido. Executivos e treinandos, a fim de progredirem em muitas organizações, sentem freqüentemente que devem atingir completa identificação com aquilo que a organização valoriza e aceitar normas organizacionais que implicam refeições apressadas ou perdidas, além de longas jornadas de trabalho seis ou sete dias por semana. O resultado, claro, é o "maníaco pelo trabalho". O trabalho torna-se um vício e uma muleta, levando a um desequilíbrio do desenvolvimento pessoal e criando muitos problemas para a vida familiar. O "maníaco pelo trabalho" tende a estar constantemente sob pressão, ter pouco tempo para a esposa e filhos e estar freqüentemente ausente de casa. Quase sempre o progresso na carreira dentro da organização requer mudanças constantes de cargo, com mudanças freqüentes para cidades desconhecidas. O impacto negativo na vida familiar e na incidência de divórcios é, sem dúvida, enorme. No caso de carreiras duplas, as tensões e restrições são ainda freqüentemente ampliadas muitas vezes. Embora sejam os próprios indivíduos envolvidos que fazem, em última análise, as escolhas que determinam estes eventos, estes são, em muitos casos, motivados pelo desejo de se sujeitarem às normas e aos valores do mundo empresarial no qual estão tentando deixar as suas marcas.

As exigências que se verificam em muitos papéis profissionais e em cargos de executivos são tais que fica freqüentemente difícil encontrar o equilíbrio dentro da vida no trabalho que vários especialistas em saúde sugerem ser desejável. O modo de vida da organização tende a requerer que os prazos sejam cumpridos e que a carga de trabalho, algumas vezes, seja distribuída de modo desbalanceado. Neste sentido, muitas organizações precisam da sua parcela de "maníacos pelo trabalho" e deliberadamente desenvolvem culturas que garantem a safra. Conforme foi discutido no Capítulo 5, algumas organizações especializam-se na criação de *stress* e exploram os seus executivos e outros empregados de um modo bastante explícito. Basta lembrar os rituais de intimidação praticados por Harold Geneen na ITT. Esperava que os seus executivos estivessem prontos para o trabalho mesmo quando estavam em casa dormindo! Muitas organizações necessitam e exigem que os seus executivos sejam homens e mulheres totalmente devotados à organização, vivendo e sonhando com a vida

organizacional. E, é claro, muitos executivos aprendem a gostar disto. Na ótica da crítica radical da organização, entretanto, este fenômeno reflete ainda outro aspecto do modo pelo qual as organizações exploram os seus empregados e respectivas famílias, para servirem aos seus interesses.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO RADICALIZADA

A idéia de que as organizações usam e exploram os seus empregados tem recebido bastante apoio e é capaz de explicar importantes atitudes, crenças e práticas em muitas empresas. No Capítulo 6, foi feita menção à "estrutura radical de referência", partindo da idéia de que as organizações são fenômenos baseados em classes e caracterizados por divisões muito profundas entre os interesses do capital e do trabalho (ver Quadro 6.5 e respectivos comentários). As idéias discutidas neste capítulo auxiliam a tornar mais clara a racionalidade desta perspectiva, ajudando a compreender por que administração e força de trabalho freqüentemente se vêem em conflitos tão duros. Do ponto de vista de um trabalhador do mercado de trabalho "secundário" que sofre desemprego periódico conforme os picos do ramo de negócios, ou então que se acha engajado em um trabalho de baixo *status* que utiliza e valoriza poucas das suas habilidades, ou então que tenha sofrido um acidente de trabalho ou intoxicação sem a devida indenização, pode fazer muito mais sentido entender as organizações como campos de batalha do que como "equipes" unidas ou coalizões pluralistas e amigavelmente constituídas. Como alguém pode sentir-se pertencendo a um time sem ter certeza de estar empregado na próxima semana? Como alguém pode acreditar ser parte de uma comunidade de interesses compartilhados quando diferenças de *status* e privilégios são óbvias e abundantes? Nestas, parece ser bastante razoável considerar-se parte de um grupo de pessoas exploradas e em desvantagem, juntando-se com outros companheiros para ver que benefícios podem ser extraídos do empregador. Parece também razoável trabalhar sob o princípio de que qualquer melhoria da condição individual só poderá provavelmente ser produto de uma longa e árdua luta. Dentro destas condições, as organizações freqüentemente se tornam divididas em dois mundos, caracterizados por comportamentos políticos que refletem e reforçam as divisões de classe encontradas na sociedade. Em casos extremos, a separação entre interesses do capital e da força de trabalho, ou então entre sindicatos e direção se torna tão acirrada quanto a de facções em disputa. Em outras palavras chega-se ao que pode ser denominado de "organização radicalizada".

Tais organizações são mais freqüentemente encontradas em setores da economia com arraigadas divisões entre mercado primário e secundário de trabalho. Por exemplo, na mineração, indústria pesada, indústria naval, aço e em

vários outros tipos, a diferença de privilégios entre funcionários de escritório e operários é freqüentemente bastante acentuada. Embora cada grupo possa estar fragmentado em termos de estruturas hierárquicas e ocupacionais, fazendo com que gerentes não se confundam com funcionários de apoio administrativo, contramestres com os operários e operários qualificados com os braçais, é freqüentemente entre "escritórios" e "oficinas" que a empresa se divide. De modo geral, empregados de escritório desfrutam de condições de trabalho mais limpas e seguras, horário mais regular, maiores benefícios sociais, férias maiores e salários mais elevados. O desequilíbrio é representado pelo tempo e, novamente, por aspectos rotineiros da experiência de trabalho, como, por exemplo quando um trabalhador da produção sujo de graxa se encontra como um executivo limpo em uma reunião, ou então tem a oportunidade de interagir com algum outro membro da equipe do escritório. Devido às diferenças, várias categorias de trabalhadores são, freqüentemente, mantidas separadas. Em alguns casos, a separação e a distância entre grupos são enfatizadas por práticas que permitem que novas injustiças emergam.

Por exemplo, em uma fábrica de veículos inglesa, salas de refeição separadas para funcionários da linha de montagem e para os do escritório foram instaladas. Apesar de vizinhas, as salas são mundos a parte. Na sala do *staff*, o funcionário pode almoçar e degustar um copo de vinho, servido por garçonne uniformizada, em uma mesa atraente e da sua escolha. Na sala da "fábrica", é necessário fazer fila para o auto-serviço e sentar-se em longas mesas sem toalhas, além de comer com talheres de plástico. Se alguém quiser usar talheres mais adequados, deve alugá-los, pagando um depósito. Como seria de esperar, a organização é caracterizada por forte divisão entre "nós" e "eles", estando o sindicato e a direção constantemente engajados em uma batalha, cada lado preocupado em tirar maior proveito do outro.

Entretanto, não há uma regra simples segundo a qual organizações que mesclam forças de trabalho do mercado primário e do secundário irão terminar dessa maneira, ou então que o processo de radicalização se acha reservado a este tipo de organizações. Por exemplo, onde uma cultura organizacional que reforce a coesão existir, reordenando as diferenças entre grupos primários e secundários dentro de um conjunto de valores compartilhados, tais divisões radicalizadas podem não se manifestar. Todavia, em organizações que anteriormente eram unificadas, divisões radicalizadas podem surgir. Uma organização bastante estratificada, embora "unitária", atingida duramente por uma recessão econômica e obrigada a dispensar mão-de-obra, dificilmente será a mesma depois disso. Organizações que refletem poucas divisões distintas em relação a classes sociais, tais como instituições educacionais e burocráticas voltadas para a prestação de serviços, freqüentemente se tornam muito polarizadas quando submetidas a

tensões sérias. Por exemplo, no final dos anos 70 e início dos 80, faculdades e muitas instituições educacionais responderam a cortes no orçamento, restrições de salário e a outras medidas de controle, entrando em greve pela primeira vez. Em tais situações polarizadas, sempre sobram profundos ressentimentos e, mesmo quando o trabalho é retomado, as relações ficam tensas e hostis. Tais organizações se transformam, ainda que temporariamente, em campos de batalha, nos quais as pessoas lutam tomando por premissa o fato de que estão, ou então de que correm o risco de ser exploradas de alguma forma.

À medida que se examina o mundo organizacional, torna-se possível começar a identificar organizações radicais nas quais pelo menos uma parcela importante da força de trabalho experimenta uma sensação de exploração, reagindo, entretanto de maneira solidária. Este tipo de solidariedade permeia movimentos trabalhistas que reivindicam transformações no ambiente de trabalho que garantam estilos mais democráticos de organização, semelhantes aos descritos no Quadro 6.1. Quando esta democratização não se verifica, o profundo sentimento de exploração pode atrofiar-se em um tipo de revolta no qual trabalhadores bloqueiam e contestam a direção e vice-versa. Este tipo clássico de guerrilha entre direção e força de trabalho, da mesma forma que o caso da greve dos mineiros de carvão ingleses de 1984, freqüentemente se transforma em verdadeira batalha onde ambos os lados pagam preços elevados. Estratégias políticas específicas entram quase sempre em cena. Do lado da direção, a principal estratégia usualmente depende de se tentar garantir que o confronto ocorra numa época adequada (isto é, quando há estoques de produtos acabados e baixa necessidade de mão-de-obra, ou então quando a posição da força de trabalho é percebida como sendo, no geral, fraca), procedendo-se segundo o princípio "dividir para governar". A direção tenta quebrar a solidariedade da força de trabalho e, através dos meios de comunicação, minar o apoio que a comunidade poderia oferecer. Do lado dos trabalhadores, o princípio de "a união faz a força" tende a ser a estratégia mais valorizada. Assim, vigorosas ações coletivas são empreendidas para enfrentar as táticas de divisão, até que um dos lados obtenha o máximo do outro, ou então até que um acordo salvador possa ser negociado.

Analogamente, aos sistemas referenciais unitário e pluralista, a perspectiva radical pode descrever a cruel realidade política de uma organização e ser também utilizada como um instrumento ideológico. Assim, embora um gerente pluralista possa utilizar-se da idéia de que "somos uma equipe" para construir unidade e obter o comprometimento por parte dos seus subordinados, um unicista ou radical pode cultivar a crença numa ideologia radical como único meio de unir a força de trabalho contra a direção. Sob certas circunstâncias, gerentes pluralistas e unicistas adotam também a ideologia radical, estruturando as relações com a força de trabalho como uma batalha onde precisam demonstrar

a sua superioridade e poder. Ao fazerem isto estabelecem as bases para uma futura radicalização da força de trabalho. Na verdade, dentro da visão de muitos unicistas, esta atitude da administração é bastante comum, apesar de freqüentemente encoberta pela retórica unicista ou pluralista. Do ponto de vista dos empregados explorados, a idéia de que organizações são instrumentos de dominação pode fazer muito sentido e fornecer uma metáfora poderosa para a compreensão da realidade organizacional.

Provavelmente, bastante já foi dito para caracterizar a metáfora da dominação. Entretanto, há outra dimensão da crítica radical que deve ser examinada. Esta se relaciona com o fato de como muitas organizações, especialmente as multinacionais, usam e exploram a economia internacional para os seus próprios fins egoístas.

Multinacionais e economia mundial

A operação da economia mundial acha-se dominada pelas atividades de companhias gigantes, freqüentemente denominadas "multinacionais" ou "corporações transnacionais". Em 1982, havia 380 corporações com volume de vendas superior a 2 bilhões de dólares anuais. As 50 maiores corporações apresentavam vendas anuais que variavam entre 12 e 108 bilhões de dólares. Dezenove destas empresas tinham um volume de vendas acima de 20 bilhões. As maiores corporações, incluindo nomes como Exxon, Texaco, Mobil, Royal Dutch/Shell, General Motors, General Electric, Ford, IBM, Fiat, Unilever e ITT, apresentavam números que excediam os produtos internos brutos de muitas nações (Quadro 9.3). Não é, portanto, de surpreender que tenham sido descritas como Estados soberanos com impacto significativo na política internacional e na economia mundial. Na verdade, no final dos anos 60, Jean-Jacques Servan-Schreiber foi longe o bastante para sugerir que o terceiro maior poder industrial do mundo não era a Europa, mas a indústria americana na Europa.

Empresas multinacionais com centrais nos Estados Unidos dominam a lista das maiores companhias. Até o início dos anos 70, a hegemonia dos Estados Unidos não era ameaçada, embora mais recentemente corporações de outros países se tenham tornado de maior importância. Corporações de 30 países diferentes acham-se hoje representadas na lista das 380 maiores e um número crescente destas empresas possui sede social no Terceiro Mundo. Corporações japonesas e alemãs ocidentais possuem a taxa de crescimento mais elevada, tendo superado aquelas das multinacionais americanas que vêm apresentando diminuição nas taxas de crescimento, desde o final dos anos 60.

Quadro 9.3 Comparação, em 1981, entre PNBs de países e vendas anuais das maiores multinacionais.

Ordem	PIB ou volume de vendas (bilhões de dólares)	Ordem	Ordem	PIB ou volume de vendas (bilhões de dólares)	Ordem
1	Estados Unidos	2.946.0	51	Chile	28.9
2	URSS	N.A.	52**	Gulf	28.3
3	Japão	1.186.4	53	Egito	28.2
4	Alemanha Ocidental	829.6	54	Líbia	28.1
5	França	657.6	55**	Atlantic Richfield	27.8
6	Reino Unido	510.3	56**	General Electric	27.2
7	Itália	391.4	57	Emirados Árabes Unidos	26.9
8	China	300.0	58	Hong Kong	26.3
9	Canadá	276.2	59	Malásia	26.1
10	Brasil	267.7	60	Nova Zelândia	25.5
11	Espanha	214.3	61	Portugal	24.8
12	Índia	176.7	62**	Unilever	24.1
13	Holanda	168.0	63**	Dupont	22.8
14	Austrália	165.5	64**	Française/Petroles	22.8
15	México	160.2	65	Hungria	22.6
16	Suécia	123.8	66**	Shell	21.6
17	Bélgica	117.5	67**	Kuwait Petroleum	20.6
18	Arábia Saudita	117.2	68	Israel	20.4
19	Suíça	112.9	69	Peru	20.0
20**	Exxon	108.1	70**	Elf-Aquitaine	19.7
21**	Royal Dutch/Grupo Shell	82.3	71**	Petroleos/Venezuela	19.7
22	África do Sul	81.8	72**	Fiat	19.6
23	Indonésia	78.8	73**	Petrobras	18.9
24	Áustria	77.1	74**	Pemex	18.8
25	Nigéria	76.2	75	Irlanda	18.0
26	Argentina	72.1	76	Marrocos	18.0
27	Turquia	70.2	77**	ITT	17.3
28	Dinamarca	67.2	78**	Philips	17.1
29	República da Coreia	66.1	79**	Volkswagenwerk	16.8
30	Venezuela	65.1	80**	Daimler-Benz	16.3
31**	Mobil	64.5	81**	Nissan Motor	16.2
32	Iugoslávia	62.9	82**	Renault	16.2
33**	General Motors	62.7	83**	Siemens	16.0
34**	Texaco	57.6	84**	Philips Petroleum	16.0
35	Noruega	57.6	85**	Matsushita	15.7
36	Romênia	57.0	86**	Toyota	15.7
37**	British Petroleum	52.2	87**	Hitachi	15.5
38	Finlândia	51.3	88**	Tenneco	15.5
39**	Standard Oil (CA)	44.2	89**	Hoechst	15.3
40	Grécia	42.9	90**	Nippon Steel	15.2
41	Argélia	42.0	91**	Sun	15.0
42	Filipinas	39.0	92**	Bayer	15.0
43**	Ford	38.2	93**	Occidental Petroleum	14.7
44	Tailândia	36.9	94	República Árabe Síria	14.7
45	Colômbia	36.4	95**	BAT Industries	14.3
46	Kuwait	30.6	96**	Nestlé	14.2
47**	Standard Oil (IN)	29.9	97**	U.S. Steel	13.9
48	Paquistão	29.8	98**	BASF	13.7
49**	ENI	29.4	99**	United Technologies	13.7
50**	IBM	29.1	100**	Standard Oil (OH)	13.5

** Empresa Multinacional

Fonte: 1983. Atlas do Banco Mundial e Fortune, 23 Aug. 1982.

Muitas das maiores empresas multinacionais são companhias petrolíferas, havendo também fabricantes de automóveis, de componentes elétricos e eletrônicos, indústria química, alimentícia, vidraria e aço. Operam tipicamente em países do mundo todo, incluindo muitas nações de regime comunista. Muitas multinacionais têm interesses diversificados. Várias são controladas por acionistas, mas uma parcela significativa, incluindo empresas como Renault, British Leyland, ENI e Petroleos de Venezuela são inteira ou parcialmente empresas estatais.

É claro que empresas transnacionais existem há muito tempo. A cidade-estado de Veneza no século XV envolveu-se largamente em finanças internacionais e grandes companhias de comércio internacional, como a Companhia das Índias Ocidentais e a Hudson Bay Company, desenvolveram operações comerciais em muitos continentes já no início do século XVII. Entretanto, é no final do século XIX e início do XX que é possível testemunhar o crescimento e a proliferação das multinacionais, acompanhando os desenvolvimentos verificados na economia do mundo capitalista. Grandes e especializadas corporações foram as primeiras a surgir, reunindo grande concentração de recursos econômicos e de poder quase monopolista, além de operar em muitos países. Por volta da metade deste século um novo tipo de desenvolvimento surgiu junto com a legislação antitruste concebida como forma de frear a influência de tais organizações, ou seja, houve principalmente a emergência de conglomerados diversificados. Conglomerados diversificados multinacionais desenvolveram-se à medida que as empresas começaram a tentar controlar fontes de matérias-primas vitais, desejar a criação de um portfólio de diferentes tipos de investimentos, restringir os riscos associados a uma localização única, operar em vários lugares simultaneamente, engajar-se em medidas a favor de investimentos estrangeiros que as protegessem das incertezas do ciclo de vida do negócio ou das políticas de um único governo hospedeiro e a abrir novas possibilidades para produtos que estivessem alcançando um estágio de maturidade em antigos e saturados mercados.

Alguns dos conglomerados desenvolveram-se à medida que grandes empresas adquiriram interesse em novas áreas de atividade, enquanto outros se desenvolveram bastante rapidamente através de uma série de transações financeiras que acabaram por construir conglomerados gigantescos a partir de interesses iniciais modestos. O último desenvolvimento ocorreu com surpreendente velocidade durante os anos 60, quando financistas tiraram vantagem da onda de prosperidade verificada que acompanhou a Guerra do Vietnã, promovendo aquisições ou fusões contínuas de companhias. Tomando-se somente um dos exemplos mais espetaculares, em somente dez anos Harold Geneen transformou a ITT de uma rede relativamente autônoma de companhias telefônicas internacionais em um conglomerado centralizado com 331 subsidiárias e com outras 771 subsidiárias das subsidiárias, que operam em 70 países. Durante um período de 11 anos, a iniciar-se em 1970, a ITT subiu do quinquagésimo segundo lugar para

o nono da lista *Fortune* das maiores companhias. Além disso, conforme relata o jornalista Anthony Sampson na sua análise dos negócios da ITT, o sucesso espetacular de Geneen também encontrou paralelo em muitas outras organizações. A Gulf and Western foi rapidamente transformada de uma pequena empresa fabricante de pára-choques de automóveis em um conglomerado composto por 92 companhias, envolvendo indústrias tão diversas quanto mineração, produção de açúcar, publicações e produções artísticas. A Litton Industries transformou-se de uma empresa de um milhão de dólares no ramo da eletrônica em um conglomerado de mais de 100 companhias em menos de dez anos.

A tendência geral no sentido de organizações maiores e mais diversificadas que dominou os anos 60 encontra-se refletida nos números relativos à concentração industrial. Em 1948, as 200 maiores corporações industriais dos Estados Unidos controlavam 48% dos ativos de produção e, em 1969, 58%. Em 1983, as 100 maiores empresas industriais controlavam 48% do total de ativos de produção. Embora a recessão econômica que se seguiu aos anos de expansão, durante a década de 60, tenha comprometido muitos investimentos realizados, a tendência na direção da concentração manteve-se tanto na Europa, quanto nos Estados Unidos. Conforme afirmou Anthony Sampson: "Gigantes de um continente provocaram gigantes em outro ... Os anos 60, em todo o mundo, foram os anos dos gigantes."

AS MULTINACIONAIS COMO POTÊNCIAS MUNDIAIS

Tais desenvolvimentos tiveram importantes repercussões nas estruturas de poder em todo o mundo. Muitas organizações modernas são maiores e mais poderosas do que muitas nações; mas, diferentemente dos países, quase sempre tais empresas devem satisfação somente a si próprias. Por exemplo, dados recentes de pesquisa revelam que as atividades de muitas multinacionais, principalmente aquelas operadas a partir dos Estados Unidos, são bastante centralizadas, sendo as subsidiárias estrangeiras estritamente controladas através de regras, políticas e regulamentos definidos pela matriz central. As subsidiárias são obrigadas a fazer relatórios regulares (muitas vezes semanais) e ao corpo gerencial é permitido baixo grau de influência sobre as decisões-chaves que afetam a vida da subsidiária. Os recursos das multinacionais são também geralmente administrados de modo a criar dependência em lugar de autonomia local.

Este alto grau de centralização é resultante do fato de que as extensas e diversas atividades da corporação são julgadas como necessitando de forte direcionamento central. Enquanto organizações japonesas costumam desenvolver formas mais brandas de controle, apoiadas na familiaridade em relação a normas e valores compartilhados como guia para as decisões locais (ver Quadro 4.3), outras multinacionais tendem a privilegiar a supervisão cerrada. Na verda-

de, o grau de centralização das funções de planejamento e direção parece apresentar ligações muito mais estreitas com economias mais do estilo soviético do que com o modelo da livre empresa competitiva. A administração centralizada tende a substituir a interação entre as forças de mercado. Ou, então, conforme colocou o historiador do mundo dos negócios Alfred Chandler, a “mão visível” da administração substitui a “mão invisível” que Adam Smith viu orientando as economias competitivas de mercado.

Sempre que as multinacionais são analisadas, entretanto, é possível rapidamente tomar contato direto com o poder monolítico que estas possuem. De todos os tipos de organização são estas que mais perto chegam dos piores temores de Max Weber no que diz respeito a como organizações burocráticas podem tornar-se regimes totalitários que servem ao interesse de elites e nas quais aqueles que controlam são capazes de exercer um poder que é “praticamente inabalável”. Colocado de forma simples, a regra do jogo freqüentemente nas multinacionais é controle, controle, controle. As multinacionais prontamente se engajam em diferentes formas de integração vertical como meio de obterem propriedade ou controle sobre matérias-primas críticas ou outras fontes de suprimento, além de efetuarem amplas pesquisas e esforços de marketing de modo a moldar as preferências do consumidor. Ao assim procederem, transformam as suas fontes de suprimento e os mercados para os seus produtos em um tipo de domínio internamente administrado. Muitas vezes engajam-se ainda em conluio não oficial e oficial, desenvolvendo cartéis informais que regulam as relações entre organizações filiadas, colaborando, assim, para tentar estabilizar e controlar aspectos dos respectivos ambientes que seriam incertos e ameaçadores.

Dessa forma, conforme demonstrado por Kurt Mirow e Harry Maurer no livro *Webs of power*, cartéis internacionais permeiam a economia mundial, embora as respectivas operações sejam ilegais em muitos países. Os seus membros reduzem o grau de competição, estabelecendo acordos de proteção de mercado doméstico que definem territórios exclusivos e que serão evitados pelos concorrentes, ou então fixando territórios nos quais os concorrentes terão que contentar-se com as fatias de participação já existentes, deixando a empresa dominante com praticamente nenhuma competição, a não ser aquela de pequenas firmas locais fora do cartel. Acordos relativos a “territórios abertos” freqüentemente definem o grau de competição que será permitido em mercados estrangeiros, sendo a preferência usualmente dada a padrões de dominação tradicional de mercado. Desse modo, empresas americanas quase sempre ficam com a dominação do Caribe, as francesas e inglesas com as suas antigas colônias, as alemãs com a Europa do Norte e Oriental e as japonesas com o leste e o sudeste Asiático. Outros territórios são deixados para a competição aberta, embora, mesmo nesses casos, a fixação de preços e cotas seja, em geral, decidida anteriormente. Os cartéis fazem também freqüentemente acordos relativos à troca e transferência de tecnologia e de patentes, reduzindo também o nível de competição nestas esferas.

Tais práticas podem ser encontradas em ramos industriais diversos, como de equipamentos elétricos, de petróleo, farmacêutico, químico, de alumínio, de aço, de fibras, de urânio e de carga. Os cartéis tendem a estabelecer os seus quartéis-generais em países que não possuem leis antitruste, tais como a Suíça e descobrem meios de burlar a legislação em países que a possuem. Estas práticas aumentam ainda mais o já imenso poder das multinacionais, uma vez que ajudam a evitar possíveis batalhas fatais entre os gigantes.

Os esforços das multinacionais para controlar o respectivo ambiente estendem-se, freqüentemente, para o próprio domínio da política. Conforme é amplamente sabido, grandes corporações, não raro, usam o seu imenso poder de *lobby* para moldar o cenário político e criar condições favoráveis para si próprias. Neste sentido, talvez mais do que em qualquer outra atividade, a importância política das multinacionais como poder mundial vem à tona, já que estas freqüentemente se encontram numa posição de exercer significativa influência sobre governos hospedeiros, principalmente quando um país é criticamente dependente da presença destas multinacionais ou de alguns aspectos das suas operações. Embora os temas de influência que poderiam interessar a uma multinacional sejam mais de ordem econômica, no geral a corporação acaba também envolvendo-se de modo direto e, algumas vezes, ilegal no processo político. Por exemplo, quando os alvos econômicos e objetivos de uma multinacional conflitam com a linha de desenvolvimento valorizada por determinado governo complexo, torna-se muito fácil para a multinacional envolver-se em atividades associadas ao direcionamento das políticas sociais e econômicas deste governo. Como resultado, pode encontrar-se então jogada na arena política, assumindo explicitamente posições políticas e ideológicas nas suas atividades, embora atuando nos bastidores. O caso clássico e famoso é o envolvimento da ITT nos assuntos internos do Chile, através da tentativa de bloquear, em 1970, a eleição do presidente marxista Salvador Allende. Conspirando com a CIA, a ITT pretendia criar caos econômico no Chile, incentivando, assim, o golpe militar e oferecendo quantias que iam "até sete dígitos" para a Casa Branca, a fim de evitar que Allende chegasse ao poder.

As multinacionais são importante força política na economia mundial e, na grande maioria, uma força política sem responsabilidade política. O episódio chileno, embora extremo nas suas características, ilustra um conjunto mais geral de problemas relacionados às contradições que surgem quando se permite que fortes poderes autoritários como as multinacionais existam dentro de estados democráticos. Isto porque estas empresas se encontram numa posição de ignorar completamente o processo democrático, obrigando governos a reagirem mais aos interesses das empresas do que aos daqueles que os elegeram. É possível compreender agora por que os defensores da estrutura radical de referência apontam

para a existência das multinacionais como mais uma evidência do antagonismo geral de interesses entre pessoas e organizações. O poder imenso das multinacionais, os cartéis que reduzem a competição entre elas e os padrões interconexos de propriedade e de controle que as mantêm ligadas são todos aspectos que se combinam para criar uma economia mundial dominada por organizações em que o poder do principal executivo freqüentemente ofusca aquele do político eleito e aquele das pessoas às quais a organização ostensivamente se acha destinada a servir.

MULTINACIONAIS: UM RECORDE DE EXPLORAÇÃO?

Os defensores das multinacionais freqüentemente as visualizam como forças positivas para o desenvolvimento econômico, criando empregos, trazendo capital, tecnologia e especialização para comunidades ou países que poderiam ter dificuldades em desenvolver estes recursos por conta própria. Aqueles que as criticam, por outro lado tendem a vê-las como aventureiros que, em última análise, querem explorar os que as convidam o máximo possível. Este argumento caracteriza um dilema importante, relativo ao fato de que as políticas que atendem aos interesses das multinacionais podem ser convenientes para a comunidade ou nação na qual a empresa se instala. Assim, dado o imenso poder das empresas multinacionais, os países que as recebem freqüentemente se vêem na contingência de esperar contar com certo grau de benevolência por parte da multinacional no que diz respeito à questão da sua responsabilidade social.

As informações relativas às multinacionais, neste sentido, deixam muito a desejar. Os sistemas altamente centralizados de decisão fazem com que os interesses centralizados da corporação e relativos à lucratividade, crescimento ou desenvolvimento estratégico da multinacional como um todo, ocupem lugar de destaque na tomada de decisão, enquanto os interesses da comunidade local ou do país fiquem em segundo plano. Assim, quando variáveis estratégicas indicam ao *staff* executivo que seria mais interessante à multinacional reduzir os seus investimentos em um tipo particular de indústria, fechar determinada fábrica ou reestruturar internacionalmente as operações, as consequências destas ações podem ser devastadoras para as comunidades ou países envolvidos. A ironia mais amarga é que freqüentemente tais decisões são tomadas não devido ao fato de que determinada fábrica ou conjunto de operações se tenham tornado não rentáveis, mas porque a corporação acredita que é possível atingir um lucro ainda maior em outro lugar.

Por exemplo, as decisões de grandes organizações no sentido de realocar unidades produtivas em busca de mão-de-obra mais barata ou não sindicalizada,

ou então de melhores condições operacionais fomentaram a decadência urbana das cidades americanas localizadas ao norte dos Estados Unidos. À medida que as empresas se mudaram do norte para os Estados do sul, ou então para países do Terceiro Mundo, tais como a Coréia ou Taiwan, o efeito foi dividir os Estados Unidos entre o decadente “cinturão enferrujado” e o próspero “cinturão do sol”. Este efeito é particularmente marcante em pequenas comunidades, em que a decisão da multinacional de fechar uma fábrica importante pode retirar o fluxo econômico vital da comunidade. Enquanto tais mudanças fazem enorme sentido econômico do ponto de vista da empresa, freqüentemente disseminam desastre socioeconômico do ponto de vista da comunidade. Situações semelhantes podem ser encontradas junto aos decadentes centros industriais e de mineração da Europa, em que o fechamento das minas de carvão e aciarias levou ao declínio econômico e social de regiões inteiras. Analogamente ao caso de Willy Loman, na peça de Arthur Miller, estas comunidades freqüentemente percebem que foram usadas e sugadas até secarem e que agora estão sendo jogadas fora por não serem mais necessárias. Os sentimentos de indignação e de exploração são ainda mais intensos quando as fábricas e minas são lucrativas, embora não o suficiente sob a ótica da direção da multinacional em questão.

Que os interesses da corporação e da comunidade não sejam sempre sinônimos é uma verdade comum a todos os tipos de organização e não somente em relação às multinacionais. Todavia, a escala de operações destas últimas é tão grande que torna as conseqüências das decisões especialmente graves. Este ponto foi ilustrado focalizando-se como as mudanças na estratégia corporativa, ainda que somente no sentido de *aumentar* lucros, podem definir as bases para uma mudança socioeconômica mais ampla. De modo similar, as decisões das multinacionais de transferir o capital líquido de um país para outro para tirarem vantagem de diferenciais nas taxas de juros podem ter um reflexo internacional significativo em termos do balanço de pagamentos dos países afetados. A decisão da corporação de perseguir determinada linha de desenvolvimento organizacional pode também apresentar um efeito importante sobre o planejamento econômico regional e nacional, distorcendo o modelo de relações que o país ou região anfitriã deseja encorajar. Por estas e por muitas outras razões, comunidades e nações encontram-se na situação ambígua de desejar atrair multinacionais, embora temam as conseqüências exatamente por saberem que os conjuntos de interesses subjacentes podem estar dentro de um conflito fundamental. Algumas nações, como o Canadá, onde a propriedade e o capital estrangeiros em muitos setores da indústria atingem níveis acima de 50%, têm reconhecido abertamente a existência de tais conflitos e têm procurado regulamentar as condições sob as quais será permitido o funcionamento das multinacionais dentro dos seus territórios (Quadro 9.4). Entretanto, há o dilema de que quanto mais um governo

anfitrião tenta controlar as práticas das multinacionais, menos atrativo se torna o investimento neste país. Dessa forma, multinacional e estado freqüentemente acabam por ingressar em uma relação de dependência e dominação, ou então terminam formando blocos rivais de poder, cada qual tentando delinear as condições sob as quais o outro terá o direito de operar.

Enquanto o impacto das multinacionais sobre os países ocidentais pode ter sido danoso, a situação em relação aos países do Terceiro Mundo vem sendo, sem dúvida, ainda muito pior. Os críticos consideram-nas como saqueadores modernos que exploram recursos naturais e também de outros tipos para os seus próprios fins. É claro que as multinacionais não se percebem desta maneira. Consideram que as suas atividades auxiliam a desenvolver os países não industrializados dentro de um cenário de dificuldades criadas pela propaganda desfavorável a respeito de ações erradas de uma minoria socialmente irresponsável, ou então por propaganda contra grandes empresas, desencadeada por críticos de "esquerda" e, algumas vezes, por governos estrangeiros hostis e ingratos que não honram os seus compromissos. Embora reconheçam que as multinacionais devam operar em consonância com regras apropriadas de conduta, argumentam que a sua influência é mais para o melhor do que para o pior e que as multinacionais e os países anfitriões podem operar de modo que beneficie a ambos. O debate é caloroso e argumentos podem ser encontrados para reforçar cada um dos lados.

Agora serão examinadas as principais críticas em relação às operações das multinacionais no Terceiro Mundo. A primeira delas apóia-se na idéia de que o efeito nas economias das nações anfitriãs, analogamente ao que acontecia em relação aos impérios colonialistas e em cujo legado estas nações foram construídas, é, basicamente, um efeito de exploração. Quando se analisa o papel das multinacionais em países do Terceiro Mundo, percebe-se que tradicionalmente estas estiveram envolvidas na extração de matérias-primas e de gêneros alimentícios. Mais recentemente é que se envolveram com a manufatura de produtos. Entretanto, em ambos os casos o controle das operações, da tecnologia e das receitas permanece com as multinacionais e respectivos países de origem, sendo que o resultado final é que os países do Terceiro Mundo se tornam *mais* dependentes destas empresas do que quando o processo se iniciou.

Considere como as multinacionais lidaram com a agricultura e a mineração no Terceiro Mundo. Nos dois casos, estas usaram os recursos dos países anfitriões para aumentar os lucros e os padrões de vida do Ocidente. Por exemplo, em 1970 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) relatou que os países industrializados ficaram com 85% da bauxita, 100% do cromo, 17% do cobre, 95% do estanho e com praticamente toda a colheita do Terceiro Mundo. Até que fossem pressionadas pelos governos para fazê-lo, as multinacionais efetuaram pouco refino ou

processamento da matéria-prima no país de extração. As matérias-primas eram exportadas em estado bruto, freqüentemente com lucro considerável, mas com poucos benefícios para o país anfitrião. Um documento das Nações Unidas de 1972 relatava que a produção de cobre das multinacionais no Chile, empresas estas que controlavam mais de 90% dos depósitos chilenos de cobre, havia gerado um lucro de 4 bilhões de dólares para um investimento de 30 milhões, tendo o Chile renunciado aos seus direitos sobre estes valiosos recursos. E a mesma história se repete inúmeras vezes em vários outros lugares. O domínio das multinacionais em relação às indústrias de extração provou ser freqüentemente uma barreira efetiva para a industrialização do Terceiro Mundo e para o controle local do desenvolvimento econômico.

Os fatos em relação à agricultura são ainda piores, uma vez que, produzir para exportar para o Ocidente, quase sempre fez com que as populações ficassem completamente dependentes de trabalhadores e de mercados estrangeiros para a sua mais básica subsistência. Considere, por exemplo, como a agricultura em muitos países da América Latina e do Caribe foi reestruturada para permitir a produção de itens de liquidez imediata, tais como café, açúcar, frutas tropicais, nozes e cravos. Sob a influência de um pequeno número de multinacionais que dominaram estas e outras áreas da agricultura, o Terceiro Mundo, apesar da fome em larga escala, tornou-se grande exportador de alimentos. Até mesmo a África é atualmente um exportador de cevada, amendoim, vegetais frescos e gado. A produção deste tipo de colheitas implicou que a melhor terra fosse utilizada para produzir produtos para a exportação e não para o consumo local. Desse modo, a pobreza no Terceiro Mundo foi freqüentemente *produzida* pelo processo de "desenvolvimento", à medida que pequenos agricultores, desapropriados das suas terras requisitadas pelos colonizadores ou compradas pelas multinacionais, tornaram-se operários que trabalham por salários de subsistência em grandes plantações, em lugar de ganhar a vida como antes. Colheitas de liquidez imediata são inúteis para os propósitos locais. Ninguém pode sobreviver produzindo somente açúcar, café, borracha, morangos ou cravos, culturas estas que substituíram os produtos mais tradicionais. Uma pessoa só pode sobreviver vendendo o seu próprio trabalho, ganhando salários e comprando os alimentos. Entretanto, como a produção de comida local foi substituída por culturas de liquidez imediata, os alimentos em geral tornaram-se extremamente caros. Assim, mesmo em países agriculturalmente férteis, pessoas encontram-se em situações de extrema pobreza. Muitos críticos das multinacionais consideram-nas como, na verdade, criando e mantendo os problemas que atualmente são experimentados pelo Terceiro Mundo. Mesmo economistas liberais reconhecem que as multinacionais acabam por alargar, em lugar de reduzir, a diferença entre ricos e pobres. Conforme colocou Teresa Hayter, estas empresas estão envolvidas com a "criação da pobreza mundial".

Quadro 9.4 *Potenciais conflitos de interesses entre multinacionais e nações.*

Em 1974, o governo canadense criou a Foreign Investment Review Agency e adotou diretrizes para o comportamento organizacional ético, que servem para destacar possíveis áreas em que conflitos de interesse entre governo e multinacionais surgem.

Os Doze Princípios do Comportamento Organizacional das Empresas Canadenses (Relacionados às Políticas Admitidas de Objeção das Subsidiárias Americanas)

Princípio orientador	Práticas alegadas de objeção
1. Total realização do crescimento da companhia e seu potencial operacional no Canadá.	1. Planejadores em empresas americanas definem planos de expansão ou de redução sem levar em conta os planos e aspirações do Canadá.
2. Tornar a subsidiária canadense uma entidade auto-sustentável e verticalmente integrada com total responsabilidade por pelo menos uma função produtiva.	2. A subsidiária canadense é basicamente uma montadora de partes importadas ou distribuidora de serviços produzidos em outros locais, de tal modo que as operações podem ser facilmente encerradas ou transferidas.
3. Máximo desenvolvimento dos mercados de exportação a partir do Canadá.	3. Atender a pedidos de exportação para países do terceiro mundo via estoques americanos, ganhando créditos para a balança comercial dos USA e não para a do Canadá.
4. Estender o processamento da matéria-prima do Canadá pelo número máximo de estágios.	4. Ter estágios de processamento de materiais no Canadá tão reduzidos quanto possível, a fim de minimizar poder político.
5. Políticas de preço igualitárias para as vendas internacionais e nacionais.	5. Preços negociados ou espúrios são fixados para a subsidiária canadense de modo a driblar impostos canadenses.
6. Desenvolver fontes de suprimento no Canadá.	6. Preferência por fontes americanas ou do Terceiro Mundo para atender a conveniências da organização ou questões políticas.
7. Inclusão de P&D e de desenvolvimento de produtos.	7. A concentração de P&D e do <i>design</i> do produto nos USA significa que o Canadá nunca poderá desenvolver tais capacidades.

8. Reter ganhos substanciais do crescimento.	8. Lucros gerados no Canadá não são usados para o financiamento das operações canadenses.
9. Envolvimento de diretores e técnicos canadenses.	9. Uso de diretores e técnicos americanos para evitar o desenvolvimento de competências locais em termos de planejamento e execução.
10. Participação equitativa do público investidor canadense.	10. Criação de subsidiárias inteiramente controladas nega a política de intenções e ganhos para os canadenses.
11. Publicação dos relatórios e indicadores financeiros.	11. Consolidação dos resultados operacionais canadenses com aqueles de toda a companhia, ou então fracasso na publicação de qualquer informação relevante.
12. Apoio para instituições culturais ou de caridade canadenses.	12. Fracasso no apoio a causas similares, enquanto nos USA generosas contribuições são feitas a entidades americanas.

Estes princípios básicos foram abandonados em 1984 para tornar o Canadá mais atraente aos investidores externos. O dilema colocado pela presença das multinacionais, entretanto, não é fácil de resolver. Embora muitos governos queiram as multinacionais nos seus territórios, estão conscientes das possíveis conseqüências.

Fonte: Baseado em Ashton (1968:57).

O modo como as populações de países do Terceiro Mundo se tornaram dependentes do trabalho assalariado como fonte de sobrevivência apresenta um paralelo com aquilo que ocorreu na Europa durante a Revolução Industrial. A criação de uma classe trabalhadora dependente ocorreu como conseqüência do desaparecimento dos meios tradicionais de sobrevivência. Um processo exatamente análogo ainda ocorre hoje nos países do Terceiro Mundo. A criação de empresas multinacionais tende a eliminar a agricultura local e a indústria e o artesanato tradicional, criando uma classe trabalhadora sem posses e um mercado para o trabalho não especializado. Artesãos especializados e agricultores passam a trabalhar em fábricas e plantações por salários de subsistência, exatamente como fizeram na Europa e na América do Norte séculos atrás. E, assim como os donos de fábricas durante a Revolução Industrial exploraram esta força de trabalho, o mesmo acontece no Terceiro Mundo.

Dessa forma, surge uma segunda crítica às multinacionais relativa ao fato de que estas exploram as populações locais, usando-as como escravos assalariados e, na maioria das vezes, em substituição à força de trabalho sindicalizada de países ocidentais. Em fábricas multinacionais do Terceiro Mundo, homens, mulheres e crianças algumas vezes trabalham dez, doze ou mais horas por menos de um dólar por dia. Não é de surpreender que a indústria se mude das cidades em países industrializados para fábricas no Terceiro Mundo a uma velocidade incrível. Por exemplo, as centrais sindicais avaliam que somente nos Estados Unidos um milhão de empregos são perdidos a cada cinco anos em função daquelas fontes de trabalho barato e explorado.

Outras críticas às multinacionais no Terceiro Mundo referem-se ao fato de que, enquanto declaram trazer capital e tecnologia para países em desenvolvimento, na verdade acabam é por extrair um fluxo líquido de capital, além de manter sempre o controle da tecnologia que introduziram. Tem sido estimado que as multinacionais, algumas vezes, levantam cerca de 80% do seu capital de fontes locais. O investimento direto é, desse modo, freqüentemente pequeno, elevando o retorno gerado pelos lucros globais sobre o capital próprio a alturas vertiginosas. Em certos ramos industriais, a taxa estimada de retorno do capital investido pelas multinacionais atinge patamares de 400% ao ano. Uma vez que é comum efetuar o repatriamento à matriz de parcela significativa dos lucros e, conseqüentemente, ao país de origem, torna-se fácil perceber como é possível ocorrer um fluxo inverso de capital da nação hospedeira. Torna-se extremamente difícil para países do Terceiro Mundo auferir qualquer benefício de longo prazo em função da presença de multinacionais, uma vez que os governos que as recebem freqüentemente não garantem qualquer equidade real para as suas próprias indústrias.

A gravidade deste problema tem sido exacerbada pelos tipos de ajuda externa providos por instituições, como Banco Mundial, FMI e a Agência Americana de Desenvolvimento Internacional. Freqüentemente, esta ajuda acha-se vinculada a formas que promovem ligações com empresas multinacionais que, a longo prazo, contribuem para a fuga líquida do capital. Este problema fica bem ilustrado pelo fato de que os fantásticos juros sobre a dívida internacional dos países do Terceiro Mundo são hoje maiores do que o capital originariamente emprestado e de que os pagamentos relativos aos juros anuais quase sempre excedem o valor do auxílio prestado. Dito de outra maneira, a ajuda internacional tem resultado em muito maior pagamento ao Ocidente do que aquilo que foi oferecido.

Críticas similares valem para a transferência de tecnologia. Embora muito aconteça a partir do conhecimento especializado trazido pelas multinacionais para o Terceiro Mundo, estas trazem somente aquilo que querem, além de garantir o controle. Muito da tecnologia exportada para o Terceiro Mundo foi

concebido para países ocidentais, não sendo apropriado para as condições locais, além de tratar-se de tecnologia já pouco atualizada que não representa mais os últimos desenvolvimentos. A tecnologia que atinge a sua maturidade no Ocidente quase sempre encontra um mercado instantâneo no Terceiro Mundo, especialmente quando apoiada por ajuda financeira externa. A tecnologia ocidental também torna o usuário do Terceiro Mundo dependente dos fornecedores ocidentais no que diz respeito a peças de reposição, modernização e, freqüentemente, do conhecimento especializado para manter e desenvolver a tecnologia. Assim, a crítica argumenta que as multinacionais não estão fazendo nada além de uma forma inteligente de marketing que, em última análise, serve aos seus próprios interesses. Por exemplo, a maior parte da pesquisa e de desenvolvimento continua a ser feita no país de origem, de modo que nenhuma oportunidade real é criada para que os países do Terceiro Mundo possam desenvolver capacitação tecnológica própria. A transferência de tecnologia significa, assim, transferir uma nova forma de dependência.

Outra crítica em relação às atividades das multinacionais refere-se ao modo pelo qual estas freqüentemente disfarçam o excesso de lucro e evitam pagar os devidos impostos para as nações hospedeiras através de criativos "preços de transferência". Estima-se que uma terça parte do comércio mundial seja comércio interno entre companhias, o que é colossal. Em termos de volume de negócios, cada multinacional é freqüentemente o seu próprio consumidor mais importante com uma subsidiária comprando da outra. Tal tipo de comércio dá à corporação amplo espectro para manipular os lucros de uma subsidiária em determinado país. Ao comprar componentes de uma subsidiária própria a preços elevados e vender os produtos acabados para outra a preços baixos, uma subsidiária pode caracterizar um prejuízo operacional ou um alto lucro, conforme a impressão que desejar causar no mundo exterior. Assim, os lucros das subsidiárias em países com impostos elevados podem ser mantidos em níveis artificialmente baixos, enquanto os lucros realizados em países onde os impostos são baixos ficarão inflacionados. Ou, então, os lucros podem ser transferidos de uma empresa para outra do grupo de maneira a auferir vantagens relativas a incentivos especiais oferecidos pelos governos hóspedes. Tais transações usualmente desempenham uma parte importante em relação à política organizacional, principalmente no que diz respeito às negociações com sindicatos e caracterização de motivos para fechamento de unidades produtivas. Uma afirmação simples do tipo "a fábrica não é lucrativa" tem freqüentemente na retaguarda uma contabilidade criativa que engana não só a todos, mas também os mais destacados e lúcidos membros de sindicatos, investidores e representantes do público em geral. Multinacionais, como outras organizações, utilizam os registros contábeis para determinar as percepções da realidade em benefício dos seus próprios fins.

Finalmente, as multinacionais são também duramente criticadas por fomentarem pesadas negociações com países e comunidades hóspedes, muitas vezes

jogando um país ou grupo contra o outro para obter concessões excepcionais. Pode ser o caso de conservar uma participação que lhes permita garantir o controle de um ramo durante determinado período de tempo, ou de elevadas taxas de retorno sobre o investimento, ou de taxas locais favoráveis e acesso a subsídios e outros tipos de apoio do governo hospedeiro, ou então liberdade em relação ao controle governamental, ou ainda regulamentações negociadas a respeito de reduções de exigências. A multinacional quase sempre atinge uma posição na qual pode muito bem fazer aquilo que desejar. Alguns dos exemplos mais óbvios de abusos encontram-se no campo da saúde e da segurança ocupacional e em relação à conduta global das multinacionais no que diz respeito à segurança das comunidades e mercados dos quais se servem. Livres de controle governamental, muitas vezes acabam operando fábricas de risco ou forçando produtos de risco para públicos que nada suspeitam. Tem sido sugerido que padrões de segurança em algumas unidades fabris de multinacionais no Terceiro Mundo estão décadas defasados em relação ao Ocidente. O perigo sempre presente representado por tais fábricas acha-se claramente ilustrado pela tragédia verificada em 1984 na unidade da Union Carbide em Bhopal, Índia, que custou 2.500 vidas, além de milhares de feridos.

Por todos estes motivos, os críticos das operações das multinacionais tendem a ressaltar que tais organizações podem criar catástrofes de ordem econômica, política e social, distorcendo, em lugar de beneficiar, o desenvolvimento do país que as recebe. Evidentemente, a culpa não é toda atribuída às multinacionais, uma vez que usualmente estas são convidadas pelos países onde se instalam e quase sempre o fazem com o encorajamento e cooperação ativa dos governos, ditaduras ou elites no poder. Assim, os críticos colocam significativa parcela de culpa nas classes dominantes destes países por também participarem da dominação e da exploração dos seus próprios recursos humanos e materiais. Algumas vezes as multinacionais engajam-se em acordos implícitos ou explícitos com autoridades, no que tange às condições sob as quais irão operar, conforme aconteceu nas Filipinas, onde acabaram por gozar de garantias de não sindicalização da força de trabalho por parte da ditadura Marcos. Em outros locais, os acordos são mais sutis e resultantes de cuidadosas e contínuas pressões políticas.

A crítica radical enfatiza, assim, que o estado moderno e as corporações multinacionais atuam como parceiros na dominação sistemática. Os defensores de práticas modernas, entretanto, tendem a visualizar tais atividades sob ótica bem mais favorável. O estado e as multinacionais são vistos como parceiros no progresso, na modernização, no desenvolvimento; na visão dos advogados desta parceria, a maioria das multinacionais age geralmente de maneira exemplar. Tais advogados argumentam ser necessário inspirar-se nesse comportamento exemplar como um modelo para o restante da prática geral. Códigos de conduta, como aqueles desenvolvidos pelas Nações Unidas, em relação ao descarregamento em grande quantidade de produtos nocivos, e pela OIT em relação à adequada

cidadania corporativa, definem, dentro desta perspectiva, uma estrutura de referência segundo a qual as multinacionais podem oferecer muito para o desenvolvimento mundial. Embora os críticos mais radicais apresentem a tendência de imputar às multinacionais a maior parte da culpa pelas inadequadas relações com as nações hóspedes, os defensores retrucam que os governos ou as elites dominantes freqüentemente fracassam em honrar suas obrigações contratuais ou reconhecer a necessidade das multinacionais receberem uma recompensa razoável pelo seu risco e esforço.

Como exemplo destes problemas vistos sob a perspectiva da multinacional, tome-se a experiência da Dow Química no Chile, durante os anos 60 e início dos 70, conforme depoimentos do presidente do seu Conselho de Administração. A companhia foi convidada em 1965 a participar da produção de dois tipos de plástico em uma associação com o governo chileno. A princípio, a Dow tinha pouco interesse, a não ser o de ter um distribuidor local independente, já que não desenvolvia operações no Chile, além de não possuir experiência em trabalhar com governos naqueles moldes e de não considerar favoravelmente empreendimentos conjuntos. Entretanto, concordava eventualmente em ir adiante, caso recebesse garantias de controle da sua tecnologia e de assegurar uma gestão eficiente do negócio. A necessidade de auferir lucros foi sempre enfatizada pela Dow durante as negociações e o governo chileno reconheceu este aspecto, tudo ficando devidamente registrado por escrito nos princípios do acordo geral. O acordo foi finalmente concluído, ficando a Dow com 70% da empresa e as autoridades chilenas com 30%. A Dow investiu 8 milhões de dólares em dinheiro e 2 milhões com transferência de tecnologia e *know-how*. Os restantes 21 milhões vieram sob a forma de 4 milhões em dinheiro da parte do governo chileno e 17 milhões em empréstimos do Export-Import Bank e Banco da América. No acordo, estava estabelecido que a Dow receberia *royalties* e outros pagamentos, enquanto o governo chileno garantiria a disponibilidade da matéria-prima a preços competitivos, além de prover vários outros itens de proteção. A construção da unidade começou em 1968 e a produção no que se denominou "o melhor complexo petroquímico dos Andes", iniciou-se em 1970. A fábrica parecia destinada ao sucesso e a Dow começou a fazer preparativos para maiores investimentos no Chile.

Entretanto, após a eleição do governo Allende em outubro de 1970, as relações com as autoridades chilenas começaram a deteriorar-se. O primeiro indício das mudanças que ocorreram foram as notícias de que o governo Allende desejava um controle de 51% do empreendimento, proposta que a Dow, por razões óbvias, não considerava bem-vinda, principalmente pelo fato de que o governo tinha um débito de 2 milhões de dólares relativos a *royalties* e outros pagamentos à Dow. As discussões aconteceram por vários meses sem qualquer solução e, após uma série de disputas trabalhistas e interrupções de trabalho que a Dow hoje considera verificadas por exercer pressão no sentido de um acordo,

a fábrica foi "requisitada", junto com várias outras empresas chilenas em meio a um disseminado caos econômico por todo o país.

Na opinião da Dow, o comportamento da companhia foi exemplar – um modelo de como uma multinacional deveria conduzir-se em um país em desenvolvimento. Ficaram então chocados e ofendidos com a interrupção do acordo sem motivos válidos. Haviam honrado as suas responsabilidades e recebido uma resposta entusiástica de ampla gama de empresas chilenas, dos meios de comunicação e de fontes governamentais; agora viam-se na situação de perder a fábrica, através de ações julgadas ilegais pela própria justiça chilena.

O caso da Dow apresenta, dessa forma, um contraponto à crítica radical, sugerindo que os problemas podem não ser inerentes à natureza da empresa multinacional, mas em relação à qualidade das relações entre estas organizações e as nações ou comunidades hóspedes. O caso fornece bases para os argumentos de que, se as multinacionais se comportarem de maneira socialmente responsável e se relações apropriadas forem estabelecidas com os anfitriões, a parceria pode ser benéfica para todos. Esta defesa das multinacionais sugere que os aspectos positivos da parceria podem ser anulados de ambos os lados, formando-se então uma situação mutuamente favorável em um jogo em que um lado necessariamente ganha e o outro perde. No caso da Dow, o governo Allende tentou ser o ganhador, "explorando" a multinacional ao privá-la da sua tecnologia, energia, tempo e dinheiro investidos no Chile, da mesma forma como multinacionais, em outras partes do globo, tentam explorar os seus anfitriões. Defensores das multinacionais freqüentemente insistem sobre o papel que o anfitrião desempenha no problema, chamando a atenção para o fato de que a pressão feita sobre a Dow não é atípica daquilo que tende a acontecer, em menor grau, com as multinacionais em todo o mundo. Quando as operações de uma companhia se tornam realmente um sucesso, os governos hospedeiros quase sempre tentam pegar uma fatia da situação, através de tentativas de renegociação dos contratos básicos, ou mesmo pela ruptura de contratos e promessas. Do ponto de vista das multinacionais, há tanta necessidade de se ensinarem os governos anfitriões a compreender que as organizações que assumem os riscos têm o direito a retornos adequados, bem como aproveitar os excelentes ganhos quando são espetacularmente bem-sucedidas, quanto de se educarem as multinacionais no sentido das suas responsabilidades sociais.

Os argumentos favoráveis e desfavoráveis às multinacionais continuam. Muitos casos e evidências que apóiam um ou outro lado podem ser reunidos. Há pouca dúvida de que seja necessário aperfeiçoar as práticas atuais, uma vez que os registros de exploração por parte das multinacionais são tristemente claros, assim como acontece com o apoio dado a esta exploração pelos governos e pelas elites. De outro lado, a tendência dos hospedeiros de participarem do bolo, atraindo as multinacionais e depois tentando controlá-las, também vem prevale-

cendo. As soluções para os problemas básicos, todavia, não se acham de forma alguma esclarecidas. Reformistas pedem por maior responsabilidade social e por maior compreensão mútua; para os radicais, maior responsabilidade social resultará somente em "reformas com as quais se pode arcar", deixando os abusos mais fundamentais e inequidades estruturais intocados. Enquanto os reformistas encorajam o reconhecimento da pluralidade de interesses ligados às multinacionais, pedindo por mudanças nas regras de jogo para caracterizar uma relação mais eqüitativa, os radicais encorajam o questionamento das hipóteses que permitem, em primeiro lugar, que o próprio jogo seja jogado.

Forças e limitações da metáfora da dominação

Muito daquilo que neste capítulo foi discutido sob o rótulo da "dominação" pode, de outra perspectiva, ser visto como uma conseqüência disfuncional ou não pretendida de um sistema de atividades que, de outro modo, seria racional. O impacto negativo que as organizações provocam nos seus empregados ou ambiente, ou então aquele das multinacionais sobre os modelos de inequidade e de desenvolvimento econômico mundial não são, necessariamente, impactos intencionais. São, quase sempre, conseqüências de ações racionais através das quais um grupo de indivíduos procura desenvolver determinado conjunto de objetivos, tais como maior rentabilidade ou crescimento organizacional. A fantástica força da metáfora da dominação é que esta chama a nossa atenção para estes dois lados da natureza das ações racionais, ilustrando que quando se fala sobre racionalidade, fala-se sempre de um ponto de vista parcial. Ações que são racionais em termos de aumento de lucratividade podem ter um efeito prejudicial em termos de saúde ou bem-estar dos empregados. Ações planejadas para diversificar o portfólio de riscos de uma empresa como, por exemplo, a retirada de investimentos em determinado setor industrial pode acabar disseminando o declínio econômico e urbano de comunidades inteiras que vivem em torno desta indústria. Aquilo que é racional do ponto de vista da organização pode ser catastrófico de outro. Caracterizar a empresa como um modo de dominação que valoriza certos interesses em detrimento de outros acaba trazendo este importante aspecto da realidade organizacional para o centro das nossas atenções. Leva a apreciar a sabedoria da reflexão de Max Weber, ao afirmar que a busca de racionalidade pode ser, em si mesma, uma forma de dominação e a recapitular as conclusões do Capítulo 6 de que, ao se falar a respeito da racionalidade, é preciso sempre perguntar "*racional para quem?*"

Assim, a metáfora fornece um contrapeso útil para grande parte da tradicional teoria das organizações que em muito ignora valores ou premissas ideológicas. Muitas discussões a respeito da organização tentam ser ideologicamente neutras, freqüentemente apresentando as teorias sobre a organização como teorias que podem servir a muitas finalidades diferentes e classificando questões

de ética dos negócios como tópicos para estudos especiais e isolados. Por estes meios, é possível falar ou escrever a respeito de como fazer para delinear uma organização burocrática ou matricial, criar ou gerir a cultura organizacional, ou então fazer o jogo político dentro das organizações sem prestar muita atenção para a forma pela qual essas idéias serão usadas. O fato de que possam ser usadas para aumentar a produção de comida ou de bombas e de que, ao aumentar a racionalidade e a eficiência de uma organização, é possível estar garantindo as bases para ações que são profundamente irracionais para outros grupos de pessoas não é nem objeto de preocupação. Um dos principais pontos fortes da metáfora da dominação é que esta força o reconhecimento de que a dominação pode ser intrínseca à forma pela qual se organiza e não simplesmente um efeito colateral indesejado. Mostra que freqüentemente existe um lado "desagradável" de excelentes organizações e sugere que isto deveria ser uma preocupação central de gerentes e teóricos organizacionais.

Usada de maneira ainda mais proativa, a metáfora da dominação mostra um caminho para a criação de uma teoria organizacional *para* os explorados. Ao expor o lado amargo da vida organizacional, seja em termos das desigualdades estruturais, das doenças e dos acidentes de trabalho, ou ainda da exploração do Terceiro Mundo e ao tentar desenvolver teorias que levem em conta estes fenômenos, fornece ao teórico organizacional um meio de utilizar a teoria das organizações como instrumento de mudança social. Assim, aqueles interessados em perseguir tais perspectivas abrem a possibilidade de desenvolver uma teoria radical das organizações que permita colocar contra a parede a influência da teoria mais convencional que acaba sendo vista como reforçando e servindo aos interesses existentes no *status quo*.

Outra vantagem da metáfora da dominação é de que esta ajuda a apreciação dos aspectos que alimentam este arcabouço radical de referência na prática. Conforme já discutido, muitas organizações radicalizam-se sob formas que enfatizam atitudes antagônicas do tipo "eles e nós". Ao compreender como as organizações fomentam dois diferentes mercados de trabalho, simbolizados e caracterizados por diferentes sistemas de privilégios, ou então de como estes operam enquanto estruturas de oportunidades que abrem as portas para o sucesso de alguns empregados, fechando as mesmas para outros, é possível ter uma idéia dos diversos tipos de segregação e de divisão que milhões de pessoas experimentam diariamente. À medida que se começa a apreciar a realidade dos operários fabris que não vêem outro futuro na organização a não ser o seu sombrio presente ou o sentimento de exploração experimentado por aqueles que são forçados a trabalhar sob condições opressivas porque não possuem nenhum outro meio de sobrevivência, é possível começar a perceber que a agitação nas fábricas não é necessariamente devida ao trabalho de criadores de confusão ou de sindicatos que perderam a sua razão de ser.

Muitas organizações são literalmente sociedades divididas que perpetuam a luta de classes no ambiente de trabalho. São ainda sociedades que produzem naturalmente líderes "radicais", ansiosos por mudar as condições dos seus segui-

dores, mesmo que isso signifique uma batalha árdua e longa que possa, em última análise, ser perdida. Como consequência, os funcionários podem freqüentemente engajar-se naquilo que os seus empregadores consideram uma luta inútil e sem sentido por maiores salários que acham merecer, ou então obrigar a empresa a fechar as portas em lugar de voltarem a trabalhar sob condições que consideram injustas. A noção popular de que as organizações atendem aos interesses de todos impede a visão do fato de que a ideologia radical não é somente uma ideologia, mas também uma descrição precisa da realidade da massa de trabalhadores. A metáfora da dominação encoraja a reconhecer e a lidar com a exploração real e aquela percebida dentro do ambiente de trabalho, em lugar de simplesmente rejeitá-la como uma distorção "radical" da realidade. De modo claro, caso as organizações queiram lidar com a estrutura radical de referência, aceitando-a, em vez de negar a sua legitimidade, conforme parece ser a tendência atual, isto então poderá ajudar iniciar nova era na gestão das relações de trabalho e no que tange aos conceitos de responsabilidade empresarial. Uma nova e agressiva forma de consciência social obrigaria os tomadores de decisão a se responsabilizarem pessoalmente pelas consequências desumanas de tantas das suas práticas habituais.

A força da metáfora da dominação fornece então as bases para uma crítica verdadeiramente radical da organização e das teorias organizacionais. Entretanto, sob a ótica de muitos, esta vai longe demais e apresenta sérias limitações. A primeira e mais importante delas surge quando esta perspectiva se associa a uma teoria de conspiração insuficientemente desenvolvida, tanto para a organização, como para a sociedade. Embora haja bastante evidência para sugerir que padrões de dominação estão baseados em classes, que os interesses das classes dominantes tendem a convergir para uma propriedade e um controle centralizados e que as políticas governamentais freqüentemente atuam no sentido de manter e servir aos interesses dos grupos sociais dominantes, tudo isto não significa necessariamente que existe uma idéia de conspiração na maneira pela qual um grupo social ou classe se coloca diante de outro. Retornando a uma questão levantada implicitamente ao longo deste capítulo: a dominação organizacional ocorre por acaso ou por intenção? Uma teoria do tipo conspiração apresenta a tendência de pressupor a última possibilidade, sugerindo que o processo de dominação em uma sociedade tem raízes em alguma estrutura egoísta de motivação, ou então numa política consciente de exploração. Entretanto, este não precisa ser necessariamente o caso. Por exemplo, uma vez retomadas as idéias discutidas no Capítulo 8, torna-se fácil perceber que a dominação pode estar codificada dentro da lógica de mudança através da qual a vida social esteja se desdobrando: ações organizacionais que promovem inequidades estruturais, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, poluição ambiental ou exploração do Terceiro Mundo podem resultar todas do modo pelo qual as forças sistêmicas ditam como o negócio será tocado.

Para muitos esta explicação é por demais determinista, servindo para retirar toda a responsabilidade dos poderosos decisores que se encontram ativamente

engajados em produzir o mundo organizacional que, por princípio, tem o poder para mudar as coisas. Entretanto, serve, sem dúvida, para caracterizar um dilema bastante real. Para muitos, os principais decisores freqüentemente se acham presos entre "a cruz e a espada", reconhecendo as conseqüências sociais das suas ações, mas ao mesmo tempo sabendo que uma sensível consciência social com uma preocupação em demasia com as pessoas podem comprovar-se economicamente paralisante e impedir que as suas empresas operem de modo eficiente e decisivo.

Seja a dominação vista como parte de uma conspiração social ou como a responsabilidade de alguns indivíduos, as conseqüências latentes são atribuir culpa, levantar defesas e ocultar os problemas fundamentais. Quando muito, mobiliza oposição política e social do problema, visando à mudança revolucionária, mas obtendo quase sempre apenas uma mudança marginal. Enquanto tal mobilização possa parecer apropriada, uma compreensão mais sistemática ajudaria a criar um sentido mais amplo de responsabilidade coletiva e a descobrir maneiras de reformular os problemas de modo a estabelecer novos tipos de ação corretiva. Por exemplo, tal reformulação poderia demonstrar que a dominação se acha embutida nos processos de mútua causalidade ou na lógica dialética de mudança que pode ser remodelada para dar atenção a patologias especiais do sistema com novos códigos de responsabilidade social, novos conceitos de compatibilidade social e aspectos do gênero. Abordadas desse modo, as contribuições da metáfora transcendem as limitações impostas pelas interpretações baseadas em qualquer teoria de conspiração.

Uma segunda limitação potencial da metáfora origina-se do perigo de que, ao se afirmar uma equivalência entre dominação e organização, corre-se o risco de não visualizar a noção de que formas não dominantes de organização sejam possíveis. Tendo-se isso em mente, algumas vezes questiona-se que o verdadeiro papel da metáfora da dominação deveria ser criticar os valores que orientam a organização e que o foco de análise deveria ser sobre a distinção entre formas exploradoras e não exploradoras de organização, em lugar de se envolver com críticas dentro de um sentido mais amplo.

Finalmente, afirma-se em grande parte dos casos que a metáfora articula tão-somente um tipo extremo de ideologia de esquerda, servindo para inflamar as chamas da estrutura radical de referência, contribuindo, assim, para aumentar as dificuldades dos gerentes em um mundo turbulento. A crítica tem méritos sob o aspecto de que a perspectiva é ideológica, embora não seja nem mais nem menos ideológica do que qualquer outra. Os capítulos deste livro mostram que todas as teorias organizacionais são ideológicas na sua essência no sentido de que procuram fornecer perspectivas apenas parciais das organizações. Dessa forma, apesar de a metáfora da dominação dirigir o foco de atenção para o lado negativo das organizações de modo extremo, esta não é, na verdade, mais extrema do que qualquer outro ponto de vista, inclusive aquele altamente ortodoxo.

10 O Aprendizado da Arte da Análise Organizacional

Nos capítulos anteriores, foram examinadas algumas formas diferentes de raciocinar a respeito das organizações. O presente capítulo irá mostrar como estas diferentes maneiras de refletir sobre a organização podem ser usadas de modo prático para efetuar a leitura e a compreensão de situações específicas e para orientar, genericamente, o planejamento e a administração das organizações.

A utilização das metáforas para ler e compreender a organização

Qualquer abordagem realista da análise organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que organizações podem ser muitas ao mesmo tempo. Uma organização do tipo máquina, concebida para atingir objetivos específicos, pode ser simultaneamente o seguinte: uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver em determinados ambientes, mas não em outros; um sistema de processamento de informações que se revela especializado para certos tipos de aprendizagem, mas não para outros; um meio cultural caracterizado por valores, crenças e práticas sociais distintos; um sistema político no qual as pessoas colidem para garantir os seus próprios fins; uma arena onde várias lutas subconscientes ou ideológicas têm lugar; um símbolo ou manifestação de um processo mais profundo de mudança social; um instrumento usado por um grupo de pessoas para explorar ou dominar outros, e assim por diante. Embora administradores e teóricos organizacionais freqüentemente tentem anular esta complexidade, assumindo que as organizações são, em última instância, fenômenos racionais que precisam ser compreendidos em função dos seus objetivos e metas, este tipo de pressuposição quase sempre impede o caminho de uma análise realista. Caso alguém deseje realmente compreender as organizações, seria muito mais inteli-

gente começar a partir da premissa de que organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.

Felizmente, o tipo de análise baseada em metáforas desenvolvido nos capítulos anteriores fornece meios eficazes para se lidar com esta complexidade. Mostra, então, um meio para ampliar os nossos processos de reflexão, de tal forma que possibilita ler a mesma situação de múltiplas perspectivas e de maneira crítica, bem como devidamente informada.

Para aplicar este método de análise na prática, dois passos se fazem necessários. O primeiro é produzir uma *leitura-diagnóstico* da situação que está sendo investigada, utilizando diferentes metáforas para identificar ou ressaltar aspectos-chaves da situação. O segundo passo é elaborar uma *avaliação crítica* do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas. Através destes dois passos, é possível explorar a complexidade das organizações, tanto de modo descritivo, quanto prescritivo. As próximas seções deste capítulo ilustram esta abordagem da análise de uma organização que aqui será denominada Multicom.

O CASO MULTICOM

A Multicom é uma pequena empresa que emprega 150 pessoas na área de relações públicas. Iniciou as suas atividades em 1979 com Jim Walsh, especialista em marketing, e Wendy Bridges, conhecedora da área de relações públicas. Haviam trabalhado juntos por vários anos em uma empresa de comunicações de médio porte e decidiram abrir o próprio negócio para colocar em prática as suas idéias de como uma boa agência de relações públicas poderia e deveria ser. Consideraram que a especialização combinada dos dois e a ampla gama de contatos seriam uma excelente base para o início de tudo.

Antes de apresentarem as suas demissões ao antigo empregador, convenceram dois outros colegas, Marie Beaumont e Frank Rossi, para se unirem a eles como acionistas minoritários. Enquanto Walsh e Bridges detinham cada um 40% da nova empresa, Beaumont e Rossi ficaram com 10% cada um. Rossi era um redator e autor de excelente reputação e Beaumont uma ótima produtora de filmes e vídeos.

A princípio, as coisas foram difíceis e todos ficaram contentes com os clientes que trouxeram da antiga firma. A competição era acirrada, e a antiga empresa parecia estar fazendo, de modo muito sutil, todo o possível para bloquear o progresso da nova. Todavia, trabalharam duro, e a reputação foi crescendo de modo constante, juntamente com o tamanho, o número de empregados e os lucros. Ao final do segundo ano, os quatro sócios estavam ganhando quase o dobro do antigo salário, além de terem formado também significativo capital para

investimento. Sentiam estar no caminho de atingir o elevado patamar que haviam fixado para as suas ambições.

Aqueles anos iniciais foram anos de grande animação.

Quando a Multicom foi criada, os quatro sócios adotaram um modelo de organização centrado no cliente. Cada um tinha certos clientes em relação aos quais sentia uma responsabilidade especial e, na verdade, acabava por tornar-se gerente de projetos para estes clientes. Cada um desenvolveu um razoável grau de competência em todos os aspectos ligados ao trabalho da agência, de tal modo que um poderia substituir o outro quando necessário. Além disso, todos os novos empregados foram encorajados a desenvolver as mesmas habilidades e capacidades globais, adicionalmente às respectivas especializações. Embora tudo isto fosse caro e demandasse tempo, criou-se grande flexibilidade. A procura por novos negócios e os contatos contínuos com os clientes afastavam uma parcela considerável dos empregados do escritório durante períodos bastante longos na maioria dos casos; daí a importância da "polivalência" de certo número de colaboradores. Isto tornava o trabalho mais interessante e agradável, além de contribuir para o espírito geral de equipe do escritório.

O pessoal da Multicom trabalhava bastante, quase sempre começando de manhã bem cedo e indo até tarde da noite. Havia muitas festas para comemorar o término de grandes projetos ou a obtenção de novos clientes. Isto ajudava a manter o moral alto e a projetar a imagem da Multicom como um local excelente para se trabalhar. Os clientes da Multicom vinham frequentemente a estas recepções e ficavam impressionados com a vitalidade e a qualidade das relações interpessoais.

Entretanto, durante o terceiro ano de atividades da empresa, as coisas começaram a mudar. As longas jornadas e o ritmo de vida na Multicom começaram a irritar Walsh e Bridges. Cada um tinha muitos compromissos familiares e desejava mais tempo para o lazer. Cada vez mais se conversava a respeito da necessidade de "melhor se organizar", de tal modo que se pudesse exercer controle mais acirrado sobre o pessoal e atividades do escritório que, dentro da visão deles, algumas vezes beirava o caótico. Beaumont e Rossi, por outro lado, ambos solteiros e com 30 e 31 anos, respectivamente, e, portanto, quase dez anos mais jovens do que os principais sócios, valorizavam aquele estilo de vida e preferiam conservar as características atuais da firma. Ficariam felizes em responder por uma parcela maior do trabalho e ter um aumento de responsabilidade em troca de maior participação, mas Walsh e Bridges mostravam-se relutantes em transferir para eles este tipo de controle.

Com o passar do tempo, tornou-se claro que havia importantes diferenças filosóficas no que dizia respeito ao funcionamento da firma. Enquanto Walsh e Bridges consideravam o estilo *ad hoc* de organização que haviam desenvolvido durante os dois primeiros anos como temporário – "necessário até que con-

seguíssemos implantar as nossas idéias sobre como a organização deveria ser constituída” –, Beaumont e Rossi achavam que este estilo era o desejável para continuar as operações a longo prazo. Enquanto Walsh e Bridges reclamavam das ausências freqüentes do pessoal do escritório e da falta de sistemas claros de responsabilidade e de controle, Beaumont e Rossi valorizavam aquilo que freqüentemente descreviam como “caos criativo”. Para estes, a empresa dava excelentes resultados, os clientes estavam felizes e batendo na porta, e isto era tudo o que importava.

No quarto ano, as tensões chegaram próximas ao ponto de ruptura. Os quatro sócios principais engajavam-se em longas reuniões a respeito de aspectos organizacionais do escritório e as diferenças nunca haviam sido tão profundas. Walsh e Bridges argumentavam a favor de “mais sistemas”, enquanto Beaumont e Rossi eram pela manutenção do *status quo*. As diferenças tensionavam as relações pessoais e estavam causando impacto desfavorável na vida da empresa como um todo. Muitos membros da equipe consideravam que a Multicom corria o perigo de perder suas características especiais e que não era mais um “local divertido” para se trabalhar.

Os quatros sócios percebiam esta mudança, falando a respeito dela freqüentemente. Entretanto, não havia consenso sobre o que deveria ser feito. Como resultado de uma frustração generalizada, acabaram por começar quebrando uma regra de ouro, embora não escrita, dos primeiros tempos da Multicom, segundo a qual os quatros estariam sempre envolvidos com as decisões políticas mais globais. Walsh e Bridges começaram a reunir-se sozinhos e decidiram que o único caminho a ser seguido para exercerem a sua autoridade era insistir para que uma reorganização das atividades da empresa fosse iniciada. Concordaram em propor isto a Beaumont e a Rossi em uma reunião no dia seguinte.

Walsh e Bridges surpreenderam-se. A idéia gerou pouca resistência por parte dos dois outros colegas. Foi quase como se aquilo estivesse sendo esperado. Beaumont e Rossi insistiram em que a decisão não deveria ser tomada sem muita reflexão, uma vez que representava uma nova concepção. Reiteraram ainda a sua visão de que não era necessária qualquer mudança na organização do escritório, a não ser em relação ao alinhamento de alguns procedimentos financeiros. De modo algum estavam contentes com a proposta, embora tenha ficado claro que não iriam lutar contra ela.

Na semana seguinte, Walsh e Bridges marcaram uma reunião com todos os membros do escritório para explicar os novos planos. Em termos operacionais isto envolvia definição mais clara das responsabilidades de cada cargo, um procedimento mais formalizado para regulamentar a troca de pessoal entre projetos e maior controle a respeito das condições sob as quais os membros do escritório poderiam ausentar-se durante o expediente. Um conjunto de outros procedimentos administrativos foi também introduzido.

A reunião foi única na história da Multicom tanto em clima, quanto natureza. Durante semanas, conversas a respeito de um racha entre os quatro sócios principais e de como os ventos de mudança estavam soprando na empresa foram ouvidas. Enquanto alguns deram boas-vindas ao maior grau de estruturação, outros se ressentiram em relação às novas medidas. As pessoas continuavam a trabalhar com afinco nos seus cargos e dentro do profissionalismo que sabiam ser requerido na Multicom. Todavia, todos sabiam que as coisas não eram mais as mesmas; a Multicom não estava mais trabalhando, ou atuando, dentro do jeito Multicom.

Entretanto, Walsh e Bridges estavam muito satisfeitos. Sentiam-se mais seguros em relação a como as coisas tinham ficado e podiam vislumbrar um momento futuro no qual seriam capazes de reduzir a pressão sobre si próprios e deixar o escritório caminhar dentro da estrutura que haviam começado a desenvolver.

Beaumont e Rossi continuaram a trabalhar com o mesmo grau de intensidade e as suas equipes de projeto foram pouco afetadas pelas últimas mudanças. Dentro de um ano, entretanto, deixaram a Multicom e criaram uma nova empresa própria, levando com eles vários clientes e elementos-chaves do escritório.

Graças a um número amplo de clientes, a Multicom continuou a apresentar resultados financeiros expressivos, mas gradualmente foi perdendo a sua reputação de empresa líder. Era uma empresa confiável no que diz respeito à realização de um trabalho concreto e de qualidade, mas, aos olhos de alguns antigos clientes, “faltava originalidade”.

A nova empresa de Beaumont e Rossi, Media 2000, pegou muitos destes clientes e, ao adotar o estilo organizacional pioneiro da Multicom, recriou um “negócio divertido” que empregava 80 pessoas. A empresa rapidamente firmou-se como uma agência inovadora e talentosa. Beaumont e Rossi mostravam-se satisfeitos com a reputação e o sucesso financeiro da nova empresa e olhavam para os seus dias na Multicom como “uma excelente experiência de aprendizado”. Em resumo, consideravam as suas diferenças com Walsh e Bridges como parte de uma “briga providencial” que os impeliu para uma situação de trabalho ainda mais lucrativa e gratificante.

ANÁLISE DA MULTICOM: LEITURA – DIAGNÓSTICO

Como interpretar este caso? Quais metáforas auxiliam a compreender os acontecimentos descritos?

A análise será iniciada a partir da metáfora da máquina. Sob que aspectos a Multicom se assemelha a uma máquina? Como esta metáfora auxilia a compreensão do caso? Há pouca evidência de uma organização mecanicista nos primeiros anos de atividade da Multicom. Todavia, as mudanças trazidas por Walsh e

Bridges definitivamente apresentam este caráter. Seria a concepção destes últimos de “melhor se organizarem” moldada por princípios mecanicistas? Sem dúvida, as mudanças introduzidas deixaram a organização mais burocratizada, embora longe das formas de organização burocrática descritas por Henri Fayol ou Max Weber e dos princípios de Frederick Taylor de administração científica. Explorando-se, entretanto, a organização através das lentes da metáfora da máquina, é possível concluir que se trata de uma organização que está sendo moderadamente burocratizada e que provavelmente deverá apresentar crescente comportamento burocrático nos próximos anos, à medida que uma preocupação com um grau mais elevado de sistematização continue tendo lugar.

Ao se tentar enquadrar a Multicom dentro da visão fornecida pela perspectiva da metáfora orgânica, encontra-se todo um diferente conjunto de aspectos. Qual é a natureza do ambiente organizacional? Quais são as atividades críticas que influenciam a capacidade da organização de sobreviver? Obteve a mesma um nicho próprio no ambiente? É capaz de defender este nicho adequadamente ou deveria estar procurando um novo? Adotou estilos organizacional e gerencial apropriados para lidar com o seu ambiente? Possui uma estratégia adequada? Está satisfazendo às necessidades e aspirações dos seus empregados? É possível realizar uma análise contingencial desta organização, tomando por base o referencial da Figura 3.4 de maneira a identificar o grau de congruência entre as relações em questão. Pode-se chegar à conclusão de que para a Multicom uma criatividade contínua e uma habilidade para gerir as relações com clientes sejam críticas, uma vez que a empresa atua em um mercado altamente competitivo em que existem poucas barreiras para ingresso. Pode-se concluir que uma estrutura orgânica flexível ou matricial, semelhante àquela que a Multicom tinha quando iniciou as suas atividades, seja mais apropriada, e pode-se considerar a tendência em direção à burocratização como algo potencialmente perigoso, que colocaria a organização fora do seu alinhamento com o ambiente. Analisando-se a organização como parte de um sistema ecológico que compreende relações colaborativas e competitivas entre empresas similares e não similares, é possível notar as diferentes linhas de desenvolvimento estratégico que permanecem abertas para os dirigentes.

Utilizando-se a metáfora de um cérebro holográfico, torna-se viável identificar como a Multicom, nos seus anos iniciais, observou por acaso alguns dos princípios do planejamento holográfico. O seu modelo inicial de operação reflete o princípio das funções redundantes e a abordagem centrada nos clientes e por equipes permite que a organização integre estas habilidades imprescindíveis nas suas diferentes áreas. Cada equipe é um microcosmo do todo. A aprendizagem e o desenvolvimento são encorajados e a organização tende a ser aberta e auto-reguladora. Beaumont e Rossi utilizaram os mesmos princípios na concepção e gerência da Media 2000. Pode-se concluir que uma familiaridade com a

metáfora holográfica permitiria à Multicom reincorporar tais princípios dentro de um modelo altamente eficaz e criativo de organização.

Ao se considerar a Multicom sob a perspectiva da metáfora da cultura, é possível constatar que este é um bom exemplo de mudança cultural. A Multicom inicia-se com uma cultura organizacional altamente coesa, alicerçada em valores compartilhados pelos quatro sócios principais. Há uma filosofia organizacional de trabalhar muito e divertir-se muito, além de um comprometimento com a qualidade e com as boas relações com os clientes. Festas periódicas ritualizam e afirmam a identidade organizacional. À medida que a abordagem cultural fosse aprofundada, seria possível esperar descobrir mecanismos detalhados através dos quais estes e outros aspectos da cultura são criados, mantidos e transmitidos a novos ingressantes. Na última parte do caso, as divergências entre os sócios gradualmente reduziram a força do espírito de equipe e a unidade da organização. À medida que uma filosofia burocrática se institucionalizou, o antigo *ethos* enfraqueceu-se, uma vez que o clima e o estilo no escritório mudaram junto com as novas estruturas e rotinas. É de se esperar que a Multicom tenha perdido cada vez mais a sua antiga identidade após a saída definitiva de Beaumont e de Rossi. É também de se esperar que a antiga cultura crie raízes e cresça de outra forma na Media 2000, conforme Beaumont e Rossi recriarem o *ethos* da antiga Multicom.

Do ponto de vista da metáfora política, fica-se facilmente convencido de que se tem aqui um bom e velho caso de política organizacional. A Multicom nasceu politicamente no sentido de que foi criada através da saída dos quatro sócios da antiga empresa onde trabalhavam, levando com eles clientes importantes. As sementes dos fatos subseqüentes foram estabelecidas pela estrutura desigual de sociedade. Embora a decisão via consenso seja um estilo valorizado durante os primeiros anos, este desmorona quando as verdadeiras diferenças e divisões surgem e a antiquada autocracia entra em cena. Aqueles que possuem uma parcela maior da sociedade insistem em que as suas opiniões tenham peso maior do que aquelas dos seus colegas. O fato de Beaumont e Rossi terem fundado a Media 2000 exatamente nos mesmos moldes ilustra a força das divergências básicas na estruturação do trabalho. O modelo desenvolvido no Capítulo 6 pode também ser usado para detectar os interesses antagônicos que foram condicionando a história da empresa. É possível não só tentar compreender como objetivos, aspirações e estilos de vida desejados eram conflitantes entre os quatro fundadores e ajudaram a precipitar a separação, mas também observar as relações de poder que determinaram os eventos e os processos através dos quais as decisões-chaves eram tomadas e implementadas.

Examinando-se o caso a partir da perspectiva da metáfora da prisão psíquica, pode-se escolher investigar os aspectos ocultos e inconscientes das relações interpessoais dentro da empresa. Embora não haja evidência em profundidade no material apresentado em relação ao caso, à medida que se explora a situação

real, é perfeitamente possível descobrir que fatores inconscientes podem estar moldando o desejo de Walsh ou o de Bridges por maior grau de controle, ou então o engajamento dos outros sócios com formas mais flexíveis de organização. Pode-se descobrir que as divergências políticas estão, em última análise, sedimentadas nesses processos inconscientes. Ou, então, conforme são explorados os sistemas de crenças e ideologia pessoal que mantêm a Multicom unida, podem ser encontradas interessantes armadilhas cognitivas e falsos aglutinadores, que exercem influência importante na dinâmica organizacional.

A partir da perspectiva da metáfora do fluxo e da transformação, é possível adquirir úteis conhecimentos a respeito da lógica subjacente às mudanças na Multicom e no seu ambiente. Fica-se em condição de apreciar os circuitos *auto-poiéticos* que ligam a auto-imagem da Multicom à compreensão e atitude da mesma em relação ao ambiente, ou então de verificar como é possível usar idéias a respeito da causalidade mútua ou da natureza dialética das mudanças como meio de se compreenderem as dinâmicas que influenciam a organização e o seu ramo industrial. Aqui, novamente, o caso, da maneira como foi apresentado, não contém informações suficientes para que se prossiga nesta linha de investigação.

Finalmente, pode-se examinar o caso sob a perspectiva da metáfora da dominação. Conforme apresentado, a Multicom, analogamente a muitas empresas do seu ramo de atividades, parece ser uma organização coesa, na qual os membros se acham relativamente bem situados dentro da estrutura global da sociedade. Trata-se de uma empresa distante daquelas caracterizadas por um tipo de dicotomia, em que existem divisões claras entre cargos de escritório e operários e onde os aspectos políticos se tornam radicalizados. Enquanto dentro da tipologia da dominação de Max Weber a empresa se move em direção a uma administração burocratizada, de modo algum parece estar sendo gerida de forma exploradora. Se a dinâmica interna fosse aprofundada, provavelmente seria possível encontrar alguns membros do quadro de pessoal que estariam sendo controlados e explorados, embora não haja clara confirmação disto nas informações apresentadas. Caso seja utilizada a metáfora da dominação para analisar o papel da empresa na sociedade, por outro lado, poderia ser possível descobrir que, na verdade, esta efetivamente acaba fazendo parte de uma estrutura mais ampla de dominação. Por exemplo, um ou mais clientes da empresa podem estar engajados em atividades que apresentam impacto negativo em relação ao ambiente de determinados grupos sociais, sendo a Multicom paga para ajudá-los a disfarçar os piores aspectos das suas operações. Ao revelar isto, a metáfora passa a ser de grande utilidade, principalmente se a intenção for incrementar a responsabilidade social da organização.

A *leitura-diagnóstico* apresentada chama atenção para diferentes aspectos da organização. É um diagnóstico não dentro da conotação médica de identificar doenças (ou no caso das organizações, problemas), mas no antigo sentido grego

do termo, referindo-se à tentativa de discernir o caráter da situação. As imagens geradas pelas diferentes metáforas representam pontos de referência ideais contra os quais a situação encontrada na Multicom pode ser comparada. Cada metáfora levanta uma série de diferentes questões a respeito da natureza das organizações. As respostas a estas questões "recheiam" a leitura através de diagnóstico.

Assim, fazendo um resumo parcial, a metáfora da máquina é útil para identificar traços burocráticos emergentes, mesmo que a organização esteja longe de ser uma burocracia formal. A metáfora orgânica permite chegar-se a julgamentos preliminares no que diz respeito à adequação das mudanças organizacionais, dada a natureza do ambiente em que a organização se insere e das tarefas que devem ser desempenhadas para que a empresa possa sobreviver. A metáfora holográfica ressalta características organizacionais significativas e que são importantes para sustentar o seu vigor e o grau de inovação, mesmo que a empresa não esteja conscientemente organizada com base em princípios holográficos. A metáfora da cultura chama a atenção para o fato de que os valores-chaves da organização se encontram em transição. E assim por diante.

Esta análise da Multicom não é, de maneira alguma, exaustiva, uma vez que a relevância das diferentes metáforas foi investigada somente de modo parcial. Caso as idéias trazidas em capítulos precedentes sejam aplicadas com maior grau de detalhe, ou de maneira mais sistemática, mais luzes poderão perfeitamente surgir. E pode ser que existam outras metáforas que auxiliem diagnosticar a situação. Por exemplo, membros de uma organização freqüentemente possuem as suas metáforas próprias para compreender ou expressar aquilo que estão fazendo ou como a organização é. Em um estudo atual de uma organização semelhante à Multicom (em oposição à análise de um estudo de caso ou outra qualquer abordagem secundária), estas metáforas podem muito bem surgir e então pode ser necessário que recebam a devida atenção.

Uma *leitura-diagnóstico* desdobra-se, assim, à medida que se tenta avaliar e documentar a extensão na qual diferentes metáforas podem auxiliar a sentir a natureza da situação. Conforme se desenvolve a experiência neste processo de diagnóstico, também se desenvolvem as respectivas habilidades e competência. Quanto mais familiarizado se fica com as imagens exploradas nos capítulos precedentes, mais se aprende como uma imagem em particular conduz a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo e mais todo o processo se torna bastante "natural". Na verdade, acaba tornando-se parte do processo intuitivo, através do qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional.

ANÁLISE DA MULTICOM: PROCESSO DE AVALIAÇÃO CRÍTICA

Uma vez obtida uma *leitura-diagnóstico* da situação, certas questões acabam surgindo. São todos os esclarecimentos providos pelas diferentes metáforas igualmente úteis e de ajuda? Como é possível conciliar a variedade de informa-

ções e de interpretações? Estas e outras questões relacionadas apontam para a necessidade de se efetuar algum tipo de *avaliação crítica* dos resultados da leitura mais amplamente elaborada.

De modo bastante claro, tal avaliação irá depender do ponto de vista que se empresta à análise. Por exemplo, caso se deseje adotar o ponto de vista gerencial, talvez aquele de um consultor que queira aconselhar a Multicom tomando por base aquilo que aconteceu, certamente algumas descobertas são mais úteis do que outras, o mesmo valendo para algumas metáforas. Caso a análise seja abordada através da perspectiva de um crítico social interessado em escrever a respeito do papel das empresas de comunicação dentro do mundo dos negócios, outras metáforas podem revelar-se muitíssimo mais poderosas. A utilidade de uma metáfora quase sempre depende dos objetivos para os quais a análise deve contribuir.

Na tentativa de ilustrar tais aspectos será assumido o papel do consultor que deseja instruir a Multicom a respeito da filosofia de administração futura da empresa. A tarefa imediata, logo após o término do diagnóstico, será identificar quais esclarecimentos obtidos são mais úteis, integrando-os de tal modo a produzir aquilo que este autor denomina "a linha narrativa mais eficaz". A leitura-diagnóstico permite o conforto de se mudar de uma posição para outra, simplesmente descrevendo ou documentando aquilo que se vê. Este processo evita o comprometimento com um ponto de vista, sendo isto fundamental para que se permaneça aberto para interpretações criativas da situação. Entretanto, fatalmente se chega a um momento no qual é necessário passar da descrição para a avaliação, de modo a chegar a alguma opinião. Esta é a linha narrativa que procura incorporar a análise metafórica sem ficar presa à mesma. Em outras palavras, permite-se que a estrutura metafórica passe para segundo plano, à medida que a linha narrativa se desenvolva.

No caso da Multicom, a linha narrativa necessariamente deveria integrar:

- (a) a tendência à burocratização;
- (b) a potencial incongruência em relação ao ambiente;
- (c) a perda do caráter holográfico;
- (d) a mudança na cultura da organização;
- (e) as forças políticas que impulsionam a mudança; e
- (f) as forças inconscientes que estariam determinando as relações dentro da organização.

Além disso, será necessário avaliar a importância relativa destes fatores e integrar as constatações que proporcionam. Isto frequentemente irá fazer com

que o analista procure olhar mais de perto para determinados aspectos da organização.

Por exemplo, ao resumir a *leitura-diagnóstico*, é possível assumir como pressuposto que a força propulsora subjacente à mudança tem origem nos desentendimentos entre os quatro sócios principais. À medida que se exploram tais aspectos, torna-se possível descobrir que a origem dos mesmos seria o desconforto de um dos sócios principais com a falta de sistematização da organização. Ou, então, é possível também identificar que as divisões estariam tendo origem a partir da divergência de aspirações entre os dois sócios majoritários e os dois minoritários. Os dois tipos de explicação levariam a considerar os fatores (a), (b), (c) e (d) como secundários, atribuindo-se maior importância às mudanças verificadas para os efeitos produzidos pelos fatores (e) e (f). Ou, ainda, considerando-se outro cenário, investigações mais detalhadas podem revelar que (a) seja efetivamente o fator-chave, ou seja, a visão de que os sócios principais estavam convencidos de que o crescimento recente da empresa, agora, implicava maior grau de controle burocrático. Dentro deste cenário, o impulso para "se organizar melhor" (que pode ter uma base ou uma psicodinâmica inconsciente) pode ter precipitado a atuação política, a mudança na cultura organizacional, a incongruência potencial em relação ao ambiente, e assim por diante.

É de vital importância uma capacidade para se investigarem estes diferentes tipos de explicação, uma vez que diferentes linhas de entendimento se caracterizam em função de cada um deles. E diferentes maneiras de lidar com os problemas básicos são sugeridas pelas diferentes linhas narrativas. Na verdade, cada linha narrativa muda a definição do problema básico. Por exemplo, se as mudanças na Multicom são geradas pelo desejo inconsciente de controle de um dos sócios, então não será possível resolver os problemas subjacentes fazendo-se uso da abordagem da cultura organizacional. Se o problema principal estiver ligado a aspectos políticos da organização (não se resolvendo simplesmente com a saída dos sócios minoritários), faz pouco sentido focar os principais problemas como tendo por base as relações entre a empresa e o seu ambiente. Estas consequências secundárias podem ser de considerável importância para o futuro da organização, ou seja, a Multicom pode estar-se desalinhando em relação ao seu ambiente e então necessitar explorar melhor as suas alternativas estratégicas, ou, ainda, a Multicom pode estar desenvolvendo uma cultura organizacional que bloqueará a sua criatividade. Entretanto, mesmo que tais problemas sejam secundários, muito provavelmente será duvidoso que estes possam ser solucionados dentro de uma abordagem isolada.

O processo de *avaliação crítica* requer, portanto, que formas conflitantes de explicação sejam exploradas e que se procure chegar a julgamentos que tentam integrá-las. Em lugar de tentar enquadrar os fatos de determinada situação dentro de um esquema teórico específico (como acontece na maioria das análises

organizacionais convencionais), o método aqui desenvolvido leva em conta a complexidade de uma situação, contrastando uma interpretação com a outra e, somente quando necessário, fazendo a opção por uma delas. Novamente, em contraste com numerosas abordagens convencionais, este processo não se traduz por uma simples observação de problemas isolados e da identificação de soluções parciais. Contrariamente, trata-se de um processo aberto de investigação que possibilita que as definições dos problemas e das suas possíveis soluções emergjam das diferentes leituras que fornecem as bases para as análises elaboradas.

O uso da metáfora para administrar e conceber a organização

As imagens ou metáforas através das quais é possível efetuar a leitura das situações dentro das organizações auxiliam a descrever como as organizações são, além de oferecer idéias claras e opções a respeito daquilo que podem vir a ser. Os processos de leitura através de *leitura-diagnóstico* e de *avaliação crítica* combinam-se para criar um modelo de compreensão – a linha de evolução histórica – que sugere uma abordagem, ou, então, caso se prefira, uma *receita* para lidar com os aspectos que se acham envolvidos.

Nesta altura, parece apropriado dedicar maior atenção à maneira pela qual as contribuições das diferentes metáforas podem ser usadas de maneira prescritiva. Isto será feito em duas etapas. Em primeiro lugar, explorando-se como as metáforas fornecem formas sistemáticas sobre até que ponto se pode ou se poderia agir em determinada situação, ou seja, aquilo que aqui é denominado *injunção da metáfora*. Em segundo, explorando-se como muitos problemas organizacionais ainda persistem em muitas das formas de se pensar a respeito das organizações.

O USO DA METÁFORA COMO SUBSÍDIO À AÇÃO

Com o objetivo de ilustrar este primeiro aspecto será retomado o caso da Multicom. Suponha-se que a leitura detalhada da organização conduza à linha evolutiva sugerida anteriormente, na qual as mudanças teriam ocorrido em função de um desejo consciente de Jim Walsh de "organizar-se". Suponha-se também que as investigações detalhadas tenham revelado que não existiam intenções ocultas (tais como a tentativa de exercer um controle mais rígido sobre os sócios mais novos ou o resto do pessoal) e que o desejo de Walsh tenha sido uma consequência da sua crença implícita de que organização signifique burocratização. Estava, portanto, verdadeiramente ansioso para chegar a uma especificação clara dos procedimentos e responsabilidades. A decisão de Walsh e Bridges de exercerem os seus direitos foi tomada como uma medida excepcional,

a fim de eliminar o que parecia ser uma diferença filosófica intransponível entre os sócios mais novos e os mais antigos.

Como podem as diferentes metáforas auxiliar no estabelecimento de um curso de ação apropriado para este caso? Claramente, esta situação em determinados aspectos é irreversível, uma vez que Beaumont e Rossi deixaram a agência e criaram a sua própria firma de sucesso. A Multicom tem que trabalhar sem eles (e também sem outros bons elementos do quadro), tem agora um novo competidor, perdeu determinados clientes e será inevitavelmente afetada nas suas operações diárias pelas mudanças ocorridas. Entretanto, há muito a ser retirado desta experiência e também há muito que pode ser feito para que a empresa atue eficazmente na presente situação.

Naquilo que diz respeito ao aprendizado, Walsh e Bridges podem, sem dúvida, beneficiar-se de uma compreensão sobre a dinâmica política que se originou como resultado daquilo que eles provavelmente encararam como uma decisão perfeitamente racional. Presumindo-se que queriam manter Beaumont e Rossi, suas atitudes foram politicamente inadequadas. Repentinamente, mudaram as bases da tomada de decisão entre os quatro sócios, saindo de uma abordagem democrática para outra quase autocrática, além de subestimarem a probabilidade de ruptura que acabou desenvolvendo-se. Dado que a Multicom tenha sido ela própria criada a partir da cisão de outra firma, o potencial para que isto ocorra novamente é, obviamente, grande, e poderia provavelmente ter sido antecipado. Encarando-se a Multicom como um sistema político, Walsh e Bridges estariam muito mais bem aparelhados para administrar a crise originada pela decisão de burocratizar. Se desejavam que a empresa continuasse como uma parceria envolvendo os quatro sócios principais, haveria muitas maneiras pelas quais poderiam ter obtido este propósito. Por exemplo, os fatos mostram que deveria existir espaço para que as diferenças subjacentes tivessem sido exploradas. Uma solução de longo prazo poderia ter dado um reconhecimento simbólico e substancial à parceria como a tônica das relações entre os quatro sócios, evoluindo na direção de um conjunto mais equilibrado de relações de poder em termos de controle *formal*, talvez através de uma mudança na estrutura de número de quotas de ações para cada um. Dado o potencial de ruptura e o desejo dos sócios principais de evitá-lo, esta opção deveria ter sido ativamente explorada. Neste sentido e em muitos outros, vários aspectos da estrutura de análise política, apresentada no Capítulo 6, poderiam ter sido usados *proativamente*, para ler o que estava acontecendo e desenvolver estratégias que pudessem lidar com a situação então revelada.

Para delinear as ações dentro desta situação, muito também pode ser feito. O problema básico é decidir onde começar. Assumindo que a análise via diagnóstico tenha considerado qualquer motivo obscuro em relação à tendência de burocratização crescente, uma estratégia teria sido avaliar a posição geral da

Multicom em face do seu ambiente e então desenvolver propostas tendo isto em mente. Por exemplo, ordenando as contribuições da metáfora orgânica, seria possível avaliar o ambiente da Multicom e o nicho que ocupa, além de tentar determinar se a organização tinha estrutura, estratégia, estilo gerencial e cultura organizacional apropriados. Quase todas as idéias discutidas no Capítulo 3 entram agora em cena. A análise ambiental irá ajudar a determinar se a Multicom pode sobreviver defendendo o seu nicho atual, ou se ela precisa sair em busca de um novo. Isto, por sua vez, irá ajudar a decidir se a Multicom deveria tentar manter as competências existentes, ou então desenvolver novas que permitissem atrair novos clientes ou ainda ingressar em novas áreas de atividade. Uma análise contingencial (Figura 3.4) poderia ser usada para determinar se os atuais arranjos organizacionais são apropriados. Caso a conclusão seja de que a Multicom precisa sustentar uma vantagem competitiva, desenvolvendo maior capacidade em termos de criatividade crescente e boas relações com os clientes, Walsh e Bridges precisam reconhecer que direcionaram a organização para uma posição inadequada. Objetivando corrigir isto, assim como satisfazer a outras preocupações, um bom uso poderia ser feito das idéias de Lawrence e Lorsch a respeito da diferenciação e da integração, burocratizando-se somente aqueles aspectos da empresa em que a rotinização poderia aumentar a eficiência e preservando-se arranjos organizacionais mais flexíveis nos demais locais.

Outras metáforas podem ajudar a implementar esta estratégia. Por exemplo, as idéias a respeito da organização holográfica discutidas no Capítulo 4 poderiam ser usadas para refinar a organização de tal modo que os imperativos organizacionais em termos de criatividade e bom relacionamento com os clientes fossem aperfeiçoados e mantidos. Igualmente, as idéias a respeito de cultura organizacional discutidas no Capítulo 5 poderiam ajudar a recapturar o *ethos*, o espírito, bem como os sentidos de identidade e de direção que aumentariam as capacidades desejadas.

O plano de ação prescrito ilustra convenientemente como as contribuições de três metáforas se combinam para sugerir um futuro adequado para a organização. Enquanto a metáfora orgânica é usada para avaliar a direção geral, na qual a organização precisa engajar-se, as metáforas holográfica e da cultura ajudam a mostrar como isso pode ser colocado em prática. Outras metáforas podem também ser necessárias para fornecer outras descobertas e indicações. Por exemplo, as mudanças propostas poderiam mobilizar um novo conjunto de tensões políticas dentro da organização. Aqui, novamente, as idéias discutidas no Capítulo 6 podem ser relevantes, tanto para ajudar os sócios principais a desbloquear a situação, como, caso isto não seja possível, a pelo menos ajudá-los a enfrentar a realidade política de que há resistência às mudanças propostas

Ao discutir as recomendações que acabaram de ser indicadas, é importante lembrar que a conclusão é sempre condicionada pela perspectiva trazida enquan-

to técnica de análise. Determinado ponto de vista gerencial foi adotado e algumas metáforas comprovaram-se bastante úteis a partir deste ponto de vista. Certamente, caso seja adotada outra perspectiva, assim como aquela da crítica social mencionada anteriormente, a análise elaborada poderia ser descrita como unilateral e impregnada de muitas conseqüências indesejáveis. Por exemplo, se a análise e as recomendações tiveram sucesso no sentido de tornar a Multicom mais eficaz, isto pode significar que estas são mais eficazes para ajudar a identificar o lado inescrupuloso do negócio que as críticas queriam expor. Do ponto de vista crítico, a metáfora da dominação discutida no Capítulo 9 pode ser mais útil para entender a Multicom, ficando todas as outras inúteis ou perigosas.

Não importa se como crítico ou consultor, o ponto importante é que as luzes de todas as metáforas *podem* ser usadas de modo prescritivo. À medida que se tenta compreender a organização através das lentes fornecidas por uma metáfora em particular, obtém-se uma forma de administrar e planejar a organização em consonância com esta imagem particular. A metáfora da máquina sugere uma abordagem mecanicista. A metáfora orgânica sugere como é possível organizar de um modo melhor que atenda às demandas ambientais. A metáfora do cérebro contribui para um planejamento voltado para facilitar a aprendizagem e a inovação. A metáfora da cultura demonstra como pode vir a ser possível administrar o sentido. A metáfora política ensina como agir politicamente. A metáfora da prisão psíquica indica como é possível escapar de armadilhas cognitivas. A metáfora do fluxo mostra como é possível influenciar a mudança. A metáfora da dominação revela uma forma de enfatizar e de oferecer resistência a processos de dominação por parte da sociedade. E assim sucessivamente. Cada metáfora possui sua própria injunção ou direção: um modelo de compreensão sugere um modelo de ação.

Estas diferentes metáforas podem ser utilizadas em diferentes situações e de acordo com a perspectiva que se deseja para compreender e agir em relação a estas situações.

MUITOS DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS ESTÃO ASSOCIADOS À FORMA DE RACIOCINAR SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A discussão elaborada encaminha para um ponto muito importante: existe uma relação estreita entre o modo pelo qual se pensa e se age, estando muitos dos problemas organizacionais embutidos dentro da forma de pensar. Isto tem conseqüências bastante importantes. Em primeiro lugar, encoraja todos nós a reconhecer o papel desempenhado e a responsabilidade da nossa participação em delinear os problemas que temos que resolver. Por exemplo, Jim Walsh e Wendy Bridges na Multicom poderiam colocar a culpa das mudanças na situação

da companhia, nos valores, comportamentos e intransigência de Beaumont e Rossi. Ou então poderiam aceitar a situação como algo que as suas próprias idéias e ações teriam, pelo menos em parte, ajudado a criar. Este tipo de aceitação pode ter o efeito de conferir poder, uma vez que traz responsabilidade sobre muitos problemas para nós mesmos. Isto freqüentemente abre linhas de ação que de outro modo estariam fechadas.

Em segundo lugar, uma apreciação das estreitas relações entre pensamentos e ações pode ajudar a criar novas formas de organização. Para ilustrar, será retomada a concepção de "organizar-se melhor" que orientou as mudanças na Multicom. A concepção burocrática adotada por Jim Walsh mascarou o fato de que a Multicom já estava na verdade organizada. Contudo, naquilo que dizia respeito a si próprio e a Bridges, os atuais arranjos tinham conseqüências indesejáveis, embora a Multicom tivesse encontrado uma forma coerente de manter-se unida. Por exemplo, a cultura organizacional desempenhava um aspecto importante. Caso Jim Walsh tivesse sido capaz de compreender a organização de modo diferente, poderiam ter sido encontrados outros meios de lidar com a situação problemática.

Uma das maiores forças das diferentes metáforas exploradas neste livro é que essas metáforas abrem numerosos caminhos em relação à maneira pela qual o processo de organização é praticado. Tome-se, por exemplo, a metáfora holográfica. Para uma mentalidade burocrática, uma organização concebida holograficamente parecerá desorganizada e caótica. Conforme foi demonstrado no Capítulo 4, existem princípios de organização do trabalho muito claros que produzem um processo de auto-organização. A metáfora holográfica reverte princípios burocráticos. A menos que se esteja familiarizado com a idéia holográfica, consciente ou inconscientemente, haverá dificuldade em perceber como seria possível organizar-se deste modo.

Tome-se novamente a metáfora da cultura. Esta metáfora aponta para uma forma de organizar a empresa através de normas compartilhadas, valores, idéias e crenças, enfatizando, assim, visões e direcionamentos para desenvolvimentos futuros. A organização acha-se alicerçada *em* um sistema de significado. Não depende da existência de regras ou de estruturas burocráticas.

De modo similar, quando se pensa a respeito da organização através da metáfora política, percebe-se que é possível realizar a tarefa de organizar levando em conta o efeito de interesses conflitantes, ou então forjando-se a unidade através da negociação, barganhas ou talvez através da coerção pura e simples. Neste caso, é claro, a metáfora da dominação entra em cena, provendo a sua própria maneira particular de conceber a natureza da organização. E assim por diante.

Estes breves exemplos servem para ilustrar o fato de que o modo de raciocinar a respeito da organização influencia o modo pelo qual é empreendido

o processo de organização. É possível superar muitos problemas comuns aprendendo-se a ver e a compreender a maneira de organizar, bem como as próprias organizações de novas formas, de tal modo que novos cursos de ação surjam.

Leitura da teoria na prática

Nos tópicos anteriores deste capítulo, foi demonstrado como as teorias discutidas neste livro podem ser usadas de maneira prática para compreender, gerir e conceber organizações. Uma das vantagens desta abordagem é que a mesma constrói em cima daquilo que muitas pessoas já fazem naturalmente. Conforme foi mencionado no Capítulo 1, gerentes eficazes e profissionais em todos os estágios das suas carreiras estão implicitamente conscientes de que novas descobertas sobre uma situação ocorrem quando se lê esta situação a partir de novos ângulos e que ampla variedade de leituras pode criar ampla variedade de possibilidades de ação.

O método de análise desenvolvido neste livro torna explícito um processo que é básico para o modo de raciocinar e de compreender as diferentes facetas da vida. Ao usar metáforas para compreender a organização, não é necessário memorizar teorias complexas ou longas listas de conceitos abstratos, simplesmente encorajam-se as pessoas a aprender como refletir a respeito de situações a partir de diferentes perspectivas. É feito um convite para se fazer aquilo que já se faz naturalmente de um modo muito mais amplo e consciente. As metáforas exploradas em capítulos anteriores ilustram como é possível seguir as implicações de uma imagem poderosa até a sua conclusão lógica. Assim, adicionalmente, além de prover um conjunto de concepções e idéias, os capítulos fornecem uma fonte valiosa para aprender *como* é possível desenvolver e ampliar a própria habilidade de ler a organização.

Muitas pessoas que enfatizam somente a prática acreditam que a teoria muitas vezes interfere no caminho da prática e que teorizar é uma perda de tempo. Entretanto, existe uma grande falácia neste modo de raciocinar. Ao se reconhecer que imagens ou metáforas nem sempre devidamente valorizadas condicionam a compreensão e a ação, no fundo se está reconhecendo o papel da teoria. As imagens ou metáforas *são* teorias ou arcabouços conceituais. A prática não está nunca livre da teoria, uma vez que se encontra sempre orientada por uma imagem ou por aquilo que se está tentando fazer. O verdadeiro ponto em questão é que nem sempre existe a consciência a respeito de qual teoria está orientando a ação.

Uma das principais mensagens deste livro é que é possível melhorar a nossa habilidade de organizar e de resolver problemas organizacionais compreendendo a ligação existente entre teoria e prática e reconhecendo a validade do famoso

ditado de Kurt Lewin, segundo o qual, "não há nada mais prático do que uma boa teoria". As pessoas que aprendem a ler situações a partir de diferentes pontos de vista (teóricos) apresentam uma vantagem em relação àquelas limitadas a uma posição única. Isto porque estão mais capacitadas a reconhecer as limitações de determinada perspectiva. Conseguem ver como as situações e os problemas podem ser estruturados e reestruturados sob formas diferentes, permitindo que novos tipos de solução possam emergir.

Conforme foi demonstrado, o segredo é aprender como é possível estabelecer uma forma de diálogo com a situação que se está tentando compreender. Em lugar de impor um ponto de vista sobre a situação, deve-se permitir que a situação revele como ela pode ser compreendida a partir de outros pontos também vantajosos. De certo modo, é possível afirmar que se deve permanecer sempre sensível ao fato de que uma situação "tem a sua própria opinião", à medida que a mesma faz um convite à compreensão através de uma estrutura de referência diferente daquela que está sendo aplicada. A arte de análise descrita permite submeter a situação a um processo de leitura, passando gradualmente para algum julgamento ou *avaliação crítica* da situação que se apresenta.

O único modo de se chegar a julgamentos equilibrados é deixar que este tipo de questionamento se desenvolva. Entretanto, isto não significa que o processo deva durar um longo período. À medida que se desenvolve a arte de ler situações, a análise crítica e a avaliação tornam-se um modo de pensar. Aprende-se rapidamente a reconhecer os pontos importantes e a desvendar idéias cruciais.

Ao desenvolver este estilo de análise organizacional, obtém-se um meio de ligar teoria e prática e de se lidar com a natureza complexa e paradoxal da vida organizacional dentro de uma perspectiva bastante realista.

11

Imaginização

Uma Direção para o Futuro

As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo!

É esta idéia intrigante a fonte de inspiração para este livro. Creio que muitos dos problemas fundamentais com os quais deparamos originam-se do fato de que a complexidade e a sofisticação do nosso pensamento não são comparáveis à complexidade e à sofisticação das realidades com as quais é necessário lidar. Isto parece ser verdade no mundo das organizações, assim como na vida social e em geral. O resultado é que as nossas ações, freqüentemente, são simplistas e algumas vezes causam prejuízo. Este livro foi escrito como uma tentativa de fornecer uma pequena contribuição para o entendimento de como são feitas simplificações excessivas, auxiliando a identificar os meios possíveis através dos quais se torna viável desenvolver uma capacidade para fazer as coisas de maneira mais adequada do que a atual.

A abordagem global adotada foi a de fomentar um tipo de pensamento crítico que encoraja não só compreender, mas também identificar os múltiplos significados das situações, permitindo enfrentar e gerir a contradição e o paradoxo, em lugar de fingir que estes não existem. O caminho escolhido foi através da metáfora que, acredito, se apresenta central ao modo pelo qual organizamos e compreendemos o nosso universo. Mas não é necessário que se aceite esta tese. O ponto geral mais amplo e importante é que as formas de encarar o mundo são sempre limitadas e que muito pode ser aprendido ao se apreciar a natureza parcial das nossas compreensões e como as mesmas podem ser ampliadas. As metáforas foram usadas para mostrar como é possível definir e redefinir a compreensão de uma mesma situação, adotando-se a crença de que novos tipos de entendimento podem nascer deste processo.

Quando se olha para o nosso universo através dos nossos dois olhos, obtém-se uma visão diferente daquela conseguida através do uso de cada olho independentemente. Cada olho vê a mesma realidade de modo diferente e, quando trabalham juntos e combinados, produzem uma forma totalmente dife-

rente de percepção. Tente e você verá. Acredito que o mesmo processo ocorra quando se tenta interpretar o mundo através de diferentes metáforas. O processo de estruturar-se e de reestruturar-se produz uma interpretação de mundo qualitativamente diferente que encontra paralelo na qualidade proporcionada por uma visão através de binóculos. Quando se tenta compreender os fenômenos dentro das organizações, focalizando-as como máquinas, organismos, culturas, sistemas políticos, instrumentos de dominação etc., uma nova profundidade de descoberta aparece. O modo de encarar o fenômeno transforma a compreensão da natureza do fenômeno.

A respeito de elefantes e organizações

Preliminarmente, muito daquilo que foi dito tem certa semelhança com o antigo conto hindu a respeito dos seis cegos e o elefante. O primeiro cego sente uma presa e acha que o animal deve ser uma lança, o segundo, apalpando a lateral do elefante, considera que seria um muro; sentindo uma perna, um terceiro descreve o animal como uma árvore e o quarto, tateando a tromba do elefante inclina-se a pensar que seria uma serpente. O quinto, tendo percebido a orelha do elefante, considera tratar-se de um ventilador, e o sexto, segurando o seu rabo, diz tratar-se de uma corda. A compreensão dessas pessoas teria sido muito mais complicada, conforme observou Peter Vaill, se o elefante estivesse em movimento. O homem agarrado à perna do elefante teria experimentado um movimento elíptico e para frente. Aquele que segurava a cauda teria sido chicoteado de modo aleatório, enquanto os outros teriam sido sacudidos e talvez derrubados. O movimento do elefante teria provavelmente destruído todas as considerações anteriores e, desse modo, complicado ainda mais a tarefa de se chegar a um consenso sobre a natureza do fenômeno.

Pode haver pouca dúvida de que, assim como aconteceu com os seis cegos, as nossas atuais experiências sobre as organizações são muito diferentes e, conseqüentemente, atribuímos sentido a essas experiências de modos também muito diferentes. Assim, uma pessoa em uma fábrica suja e mal cuidada pode encontrar credibilidade óbvia na idéia de que organizações são instrumentos de dominação, enquanto um gerente instalado em um escritório confortável pode apresentar-se mais entusiasmado para compreender a organização como um tipo de organismo que enfrenta o problema da sobrevivência, ou então como um padrão cultural e subcultural.

Entretanto, os paralelos com a fábula hindu apresentam-se sob formas bastante importantes. Primeiro, quando se examina o destino dos seis cegos, isto é feito através do privilégio da visão. É sabido que eles estão lidando com um elefante e que se pudessem ficar unidos e compartilhar as suas experiências,

poderiam chegar a um consenso muito melhor a respeito daquilo com o que o elefante realmente se parecia. Todavia, o problema de se compreender uma organização é mais difícil de ser resolvido, uma vez que não se sabe realmente aquilo que as organizações são, no sentido de se ter uma única e verdadeira posição a partir da qual as demais podem ser consideradas. Enquanto muitos autores tentam oferecer tal posição, por exemplo, definindo organizações como grupos de pessoas que se juntam para perseguir objetivos comuns, a realidade é que, em algum grau, *todos* somos cegos que tentam compreender a natureza do animal. Embora possa ser possível compartilhar experiências diferentes e até mesmo chegar-se a algum consenso, nunca será obtido aquele grau de certeza que implicitamente se acha presente na fábula hindu, segundo a qual os outros são cegos e nós é que possuímos visão.

Colocado em termos mais convencionais, existe diferença entre a realidade global e rica da organização e o conhecimento que somos capazes de obter a respeito da organização. Só é possível conhecer as organizações através de experiências dentro delas. É possível usar metáforas e teorias para expressar este conhecimento e experiência e assim compartilhar as conclusões, mas nunca é possível ter certeza de que se está absolutamente correto. Acredito que é necessário sempre reconhecer esta incerteza básica.

Uma segunda diferença importante entre a moral da fábula e o problema do entendimento das organizações é que o mesmo aspecto de uma organização pode ser diferentes coisas ao mesmo tempo. Assim, diferentes idéias a respeito da organização originam-se do fato de que, igual aos cegos, estamos tocando diferentes aspectos do mesmo animal; além disso, as diferentes dimensões envolvidas estarão sempre interligadas. Por exemplo, uma organização burocrática é, ao mesmo tempo, não só parecida com uma máquina, mas ainda um fenômeno cultural e político. É também uma expressão de preocupações inconscientes, uma parte não revelada de uma lógica mais profunda de mudança social, e assim por diante. A organização é todas estas coisas ao mesmo tempo. É possível tentar decompor a organização em conjuntos de variáveis relacionadas, tais como variáveis estruturais, técnicas, políticas, culturais, humanas etc. Entretanto, é preciso lembrar que isto não faz justiça à natureza do fenômeno. Isto porque as dimensões estruturais e técnicas de uma organização são também simultaneamente humanas, políticas e culturais. A divisão entre as diferentes dimensões está nas nossas mentes, muito mais do que nos fenômenos propriamente ditos.

Para ilustrar este ponto de vista, gostaria de lançar mão de um dos meus exemplos favoritos. O dono autoritário de uma pequena organização, preocupado com o impacto negativo existente na moral dos empregados e com a perda de controle que se verificava na empresa, decidiu frequentar um curso sobre administração de recursos humanos. Ao retornar, sentiu que havia experimentado uma "genuína conversão" e decidiu mudar o seu estilo de gestão, tornando-se mais orientado para as pessoas. Numa tentativa de criar relacionamentos melho-

res e mais próximos com a força de trabalho, resolveu visitar uma das suas fábricas. Ao chegar, começou a cumprimentar pessoalmente cada empregado, apertando as suas mãos. Estes ficaram bastante surpresos, sem saber como agir, uma vez que o "chefe" sempre havia mantido uma distância clara e conduzido o negócio com mãos de ferro.

De modo claro, numerosos significados diferentes estão subjacentes ao mesmo fenómeno, ou seja, o aperto de mãos. Um aperto de mão é um gesto simbólico, uma expressão da abordagem de relações humanas e possivelmente o início de uma relação política diferente e mais democrática, mas também pode significar o início de um novo tipo de controle sobre os empregados. O aperto de mãos engloba significados potencialmente contraditórios, tais como amizade, valorização das pessoas, manipulação e controle, da mesma forma pela qual a racionalidade de uma organização pode simultaneamente apresentar dimensões políticas e exploradoras.

Ao tentar compreender uma situação organizacional é preciso ser capaz de enfrentar estes diferentes significados potencialmente paradoxais, identificando-os através de algum critério de análise, embora sempre procurando manter um senso de inter-relacionamento e de integração que são essenciais.

Isto possui implicações óbvias quanto à metodologia usada como esquema analítico no Capítulo 10, tornando-nos conscientes dos perigos criados por teorias que compartimentalizam em excesso, ou, então, decompõem o nosso conhecimento das organizações. Foi enfatizado que um dos objetivos principais era desenvolver um *modo de pensar* que pudesse fazer frente à ambigüidade e ao paradoxo. É necessário evitar as falhas contidas na síndrome dos cegos. Ao usar metáforas como arcabouços de referência adicionais para revelar as complexidades da vida organizacional, é possível visualizar que algumas dessas metáforas atendem melhor a certas situações do que a outras (por exemplo, será possível perceber que a organização X é mais do tipo máquina do que a organização Y; o departamento A é mais holográfico do que o departamento B; o grupo C possui uma cultura mais baseada em equipe, enquanto o D é mais competitivo); todavia, é preciso sempre lembrar que diferentes aspectos de cada metáfora são também encontrados em cada uma das diferentes situações.

Desse modo, o esquema analítico aqui desenvolvido pode ser compreendido como um processo de sensibilização e de interpretação, muito mais do que um modelo ou, então, um referencial estático. A boa análise consiste não só em identificar "qual metáfora se encaixa onde", ou "qual metáfora é mais adequada", mas também em usar a metáfora para revelar padrões múltiplos de significados, bem como as suas inter-relações. Acredito que as melhores leituras intuitivas feitas por administradores e outros membros da organização possuem a mesma qualidade. Estes indivíduos estão abertos para o tipo de perspectiva que se origina da constatação de que qualquer situação tem a capacidade de ser muitas coisas diferentes ao mesmo tempo.

Imaginização: organização como um modo de pensar

Imagens e metáforas não são somente construtos de interpretação ou formas de se encarar a realidade: fornecem também uma estrutura para a ação. A sua utilização gera descobertas que freqüentemente permitem agir dentro de estratégias nunca antes consideradas. Este ponto de vista foi explorado de vários ângulos, demonstrando-se, por exemplo, de que maneira o uso das diferentes metáforas pode levar a diferentes enfoques para empreender as tarefas de organizar e administrar, além de discutir as funções prescritivas da abordagem de análise organizacional aqui apresentada.

Quero agora avançar um pouco no meu posicionamento a respeito dos estreitos laços entre pensamento e ação e sugerir que é possível começar a refletir sobre a organização de acordo com uma perspectiva mais ampla e mais aberta, utilizando a palavra *imaginização* para fornecer uma visão mais poderosa do fenômeno básico.

Conforme foi observado no Capítulo 2, a palavra *organização* origina-se do grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. Assim, não é surpreendente que o conceito de organização esteja quase sempre carregado de significado mecânico e instrumental. Ao cunhar a palavra *imaginização*, a minha intenção foi ficar livre deste significado mecânico, simbolizando a estreita ligação entre imagem e ação. A organização é sempre determinada por imagens e idéias subjacentes; a tarefa de organizar é realizada conforme se imaginiza e é sempre possível imaginizar-se de muitas formas diferentes.

Quando se reflete sobre as organizações deste modo, obtém-se uma constante lembrança de que há um processo criativo envolvido, segundo o qual novas imagens e idéias podem criar novas ações. No campo da arquitetura, novos tipos de edifícios têm surgido a partir das principais revisões a respeito dos conceitos inerentes ao processo construtivo. Por exemplo, o pressuposto de que edifícios seguros dependem de um padrão satisfatório de resistência à *compressão* confina o arquiteto a produzir estruturas tradicionais. A idéia de que edifícios podem ser erguidos através de padrões apropriados de *tensão* dá lugar a formas mais livres, sustentadas por cabos de aço e arcos. Acredito que é possível criar evoluções similares em relação ao modo pelo qual o processo de organização é implementado, ficando-se atento para o fato de que sempre estamos engajados em *imaginização*.

Em lugar de somente interpretar como as organizações são, este livro procura mostrar que é possível mudá-las. Ao reconhecer os laços estreitos entre pensamento e ação na vida organizacional, é possível também reconhecer que o modo pelo qual é feita a "leitura" das organizações influencia como as mesmas são concretizadas. Imagens e metáforas não são somente construtos interpretativos usados na tarefa de análise. São fatores intrínsecos ao processo de *imaginização* através do qual as pessoas podem representar ou "descrever" a natureza da vida organizacional.