

CADERNOS EBAP

Nº 4

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS?*

Luciano Zajdsznajder**

* Texto spresentado ao Grupo de Trabalho "Organizações e Sociedade", no IV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, Rio de Janeiro, 29-30-31 de outubro de 1980.

** Professor e Chefe do Departamento de Estudos Organizacionais da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

BB 13055-7

BIBLIOTECA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
254/80
19/11/80

AC. 11663

ID 19086

PRODUÇÃO E EXPRESSÃO

Ao examinarmos uma organização complexa verificamos que pode ser encarada como um conjunto com inúmeras partes diferenciadas. Ao menos, diante da apresentação mais formal - um organograma - verificamos a existência de departamentos e setores. Estas partes apresentam determinadas relações entre si. O conteúdo de tais relações é em geral de dependência produtiva e/ou de subordinação diretiva. Quer isto dizer que as partes realizam alguma atividade, para a qual dependem de materiais provenientes de outras partes, ou de ordens. Se fizermos abstração de todas as outras relações e apenas nos ativermos às de produção, podemos verificar como se apresenta a idéia de estrutura. Suponhamos que cada parte desempenhe um papel no processo de produção e que os resultados deste sejam remetidos a outra parte e assim sucessivamente. Chamemos livremente de função ao papel que cada parte desempenha no processamento. Assim, a parte 1 desempenha a função f_1 e remete o produto p_1 para a parte 2 e isto se repete até a parte n . Verificamos que cada parte, à exceção da parte 1, apresenta uma relação de dependência em relação à parte anterior. Falamos, em geral, de dependência, embora seja manifesto que cada dependência seja em si mesmo diferente das demais. Isto quer dizer que não podemos falar aqui em uma estrutura como um conjunto de relações de dependência sem definirmos a natureza desta dependência. Ora, como é dada esta natureza? Ou melhor, como é expressa esta natureza? Ela é expressa pelas funções e pelas relações de dependência, e mais simplesmente pelo conjunto de funções cujo encafeamento é considerado implícito.

Neste ponto não podemos ir adiante sem nos defrontarmos com a idéia de função na organização. Esta idéia vai além da noção matemática. Envolve também as idéias de funcionamento e de contribuição. Assim, quando dizemos que cada parte tem uma função, queremos dizer que ela apresenta um funcionamento e contribui, ou que contribui funcionando. O que se encontra implícito é que cada parte tem uma atividade a desempenhar num conjunto.

Assim, a estrutura produtiva é expressa pelo conjunto das atividades e suas relações, estando implícita a ordem em que se encontram. Fica desta forma resguardada a característica básica da estrutura: ser independente daquilo que realiza efetivamente, ou seja, das atividades. Imaginemos um conjunto de quatro máquinas, que realizam respectivamente as seguintes operações:

a) fiar; b) tecer; c) cortar; d) costurar. E completemos com a idéia de que se trata de um conjunto inteiramente automatizado. Se substituirmos a máquina que fia por qualquer outro objeto capaz de fornecer a mesma contribuição, costuma-se dizer que a estrutura não se modificou.

Deste ponto, podemos seguir para uma generalização, isto é, não considerar unicamente as atividades produtivas, mas qualquer atividade no interior da organização. Antes, porém, é preciso esclarecer que, por termos neste contexto vinculado a idéia de estrutura à de funções e mais propriamente à de atividades, encontramos-nos diante de uma situação muito especial. Ou seja: a substituíbilidade jamais é perfeita. Quer isto dizer que não existem na realidade duas máquinas exatamente iguais e muito menos parece possível que venha a se construir outro objeto que contribui da mesma maneira que a máquina, apresentando ao mesmo tempo diferenças significativas (por não ser aquela máquina). Isto quer dizer que esta forma tão geral chamada estrutura, de fato, não existe. Existem estruturações, que se modificam quando um elemento é mudado mesmo que venha a ser substituído por outro voltado para a "mesma" contribuição. Esta idéia vale mais para conjuntos de partes vivas do que para máquinas e muito mais para conjuntos de seres humanos. Queremos dizer assim, corrigindo o que anteriormente foi exposto, que a idéia de estrutura é uma idéia aproximada.

Uma outra maneira de encarar o que foi acima esclarecido é a idéia de que cada parte possui uma individualidade, ou seja, possui uma característica fundamental: a não substituíbilidade. Outra maneira de expressar esta não substituíbilidade é que cada parte possui algo próprio que os seus semelhantes não possuem. A questão da individualidade é eminentemente complexa para

lhe dar nestas páginas a atenção que merece. Muito brevemente, po demos lembrar que, no conjunto de tipos materiais conhecidos, des de as partículas atômicas até o homem, verifica-se uma decrescente indiscernibilidade. Isto é: não há talvez nada que distinga dois elétrons, mas a mesma substância pode apresentar-se com duas estruturas atômicas diferentes; o mesmo composto pode apresentar estruturas moleculares diferentes. A diferença entre indivíduos da mesma espécie vai se tornando marcante. Mas não apenas entre indivíduos, mas entre os órgãos do mesmo tipo. Assim, não teríamos corações em geral, inteiramente substituíveis, mas o coração de Pedro ou o coração de Maria.

É preciso então deslocar o modo de pensar. Este desloca mento se faz no sentido de entender o que vem a ser estruturações, isto é, conjuntos concretos de partes em atividades e que mantêm relações entre si. Ou seja, em organizações mais complexas, as mudanças das partes, mesmo com o fito de dar as mesmas contribuições, altera a estrutura. Estas idéias não devem ser mal entendidas. A diferença nas estruturações a partir da substituição das partes vai depender do grau em que a função é individualizante. A crescente individualidade da função acrescenta algo difícil de ser entendido: o estilo, a maneira própria de ser (ou de fazer), e ainda a auto-expressão. Ora, aqui pode se ir acabando com a própria idéia de uma estrutura genérica - baseada como vimos na substituibilidade. Desta maneira, é como se tivéssemos a possibilidade de partir de dois paradigmas, ou mesmo, de duas definições do que é a estrutura. Se partirmos das estruturas mais simples, encontramos a dificuldade de aplicar esta noção para entes mais complexos, isto é, aqueles em que se tornou sumamente importante a individualidade e o estilo. O mesmo pode acontecer, ao inverso, se partirmos do ponto contrário. Quer isto dizer que, quando estamos às voltas com a idéia de estrutura, é inescapável lidar com analogias.

Voltemo-nos agora para as atividades das organizações com plexas. Embora venhamos a ter mais estruturações do que estrutu ras, usaremos ambos os termos como intercambiáveis.

Uma organização complexa apresenta dois tipos de atividades: as produtivas e as expressivas. A estruturação das atividades produtivas já foi objeto de alguma análise, a qual foi feita em abstração das demais atividades. Veremos que esta abstração se encontra demasiadamente a serviço da idéia mais formal de estrutura. Chamamos de atividades expressivas todas aquelas em que são emitidas informações de alguma espécie: comandos, disposições, normas, desejos, reivindicações, informações sobre o estado (da atividade produtiva, por exemplo).

Com exceção das informações sobre o estado, as demais atividades expressivas parecem se adaptar muito mal à idéia de uma estrutura como um conjunto de funções a manter ligações. O único conjunto de atividades expressivas que parece adequar-se é o de cadeia de comando (na qual cada elemento recebe uma diretiva do anterior e passa-a adiante) e em cadeias semelhantes onde circule uma informação. No entanto, estas cadeias não constituem a única forma como se organizam a atividade expressiva, e muito menos são uma expressão fiel do que efetivamente ocorre nestas atividades.

De fato, a idéia de cadeias aplicadas às atividades expressivas constitui a tentativa de trazer para este tipo de atividades o modelo de atividade produtiva. Sem dúvida, quando a atividade expressiva se assemelha a algo como a emissão e a recepção neutra de sinais, isto é, se aproxima de máquinas que desempenham estas funções, cabe o modelo produtivo. Em outros casos, não; e estes são muito importantes nas organizações complexas.

Tomemos o caso de uma ordem, resultado de decisões, que é dada por um indivíduo a um grupo, cujos membros cumprem transmiti-la a outros. Ao ser dada esta ordem, o elemento emissor e os receptores constituem uma estrutura, onde encontramos determinadas funções (dar ordem; recebê-las e transmiti-las). No entanto, se os receptores questionarem esta ordem ou a transmitirem alterando o conteúdo e inclusive dando uma forma específica aos elementos da cadeia que lhes sucede (os receptores seguintes), tere-

mos observado que os atos expressivos, embora possam se dar em termos de estruturas, tem a característica de ser estruturantes. São estruturantes porque: a) definem funções e relações para os receptores; b) têm que reforçar e manter a estruturação em cada ato expressivo, isto é, persuadir o elo seguinte de que a estrutura é realmente aquela implícita no ato expressivo.

Entretanto, não vamos muito adiante na compreensão da estrutura e do funcionamento das atividades expressivas nas organizações, se nos mantivermos a nível das idéias de emissores e receptores. De fato, emissores e receptores são pessoas concretas que detêm cargos e responsabilidades e se vêem obrigadas a determinadas tarefas. Desempenham determinados papéis, atuam e falam a partir destes papéis. Presidentes, diretores, gerentes, supervisores, secretárias, operários ou funcionários já têm, de uma parte, todo um roteiro expressivo a cumprir. Estes roteiros se encontram razoavelmente ordenados a partir de paradigmas de expressão e de interação. Assim, um indivíduo para ser diretor ou supervisor tem de agir de determinada maneira, falar de determinados modos e se circunscrever a certos assuntos. Dizer que há aqui uma estrutura como um conjunto de funções interligadas, como no setor produtivo, é basicamente equivocar-se. Há sem dúvida encadeamentos, mas ver os atos expressivos apenas como encadeamentos é tanto simplificar como perder o sentido de sua natureza.

Antes de esclarecer sobre o que estamos falando, examinemos dois casos ilustrativos. Tomemos dois pares de pessoas em interação: a) um chefe de equipe de projeto e um engenheiro; b) um supervisor e um operário.

No primeiro caso, façamos a suposição de que o engenheiro aprofundou determinados detalhes do projeto, que o chefe de equipe não tem podido acompanhar, dada a diversidade dos aspectos que deve manter sob sua orientação. Trata-se do caso clássico em que a autoridade hierárquica fica atingida pelo fato dos conhecimentos superiores de um subordinado. Façamos a suposição adicional de que o chefe de equipe tem determinados traços autoritários e que vinha cerceando a independência do engenheiro, e

até possivelmente prejudicando o seu trabalho. Na situação específica que descrevemos, o engenheiro passou a uma posição mais vantajosa, pois não somente ficou razoavelmente fora do controle do chefe de equipe, como também está em condições até de desmoralizá-lo. O que fará o engenheiro? Se for orientado para o trabalho, provavelmente irá se lançar para obter maior autonomia. Se, de outra parte, for mais orientado para o poder, aproveitará a circunstância, para enfraquecer o chefe de equipe, trazendo a público de alguma forma, a deficiência do chefe. Entenda-se que não estamos supondo alguma natureza imutável na personalidade do engenheiro, pois a mesma pessoa pode apresentar as duas orientações em momentos diversos. De outro lado, o chefe de equipe não deve ignorar o que se está passando e ele também pode apresentar as duas orientações do engenheiro. O que fará? Poderá, por exemplo, buscar resguardar-se, fingindo que entende o que não entende e assim manter a sua autoridade plena. O que fará o engenheiro? Aqui, não é suficiente supor apenas orientações pessoais de poder ou de trabalho. É necessário introduzir a questão da percepção. Percebe o engenheiro o que o chefe de equipe está fazendo? Digamos que percebe muito bem. Tem então diante de si alternativas. Pode, de um lado, buscar denunciar a ignorância do chefe. Pode, de outro lado, fingir que acredita que o chefe sabe e continua fazendo o seu trabalho de acordo com o que considera correto, pois sabe que o chefe não é mais capaz de controlá-lo. E o chefe de equipe? Percebeu que o engenheiro sabe que está fingindo saber? Este conflito pode apresentar longos desenvolvimentos, que não tomam a forma apenas de uma troca de palavras. Trabalhar e trabalhar de uma certa maneira constituem respostas tão expressivas quanto falar.

No caso do supervisor e do operário, suponhamos que o operário se sinta doente. De fato, o trabalho é duro, a máquina com que lida é razoavelmente perigosa e em casa a situação não é das melhores. Ele se sente doente mas não tem certeza mesmo de que está. De fato, até tem medo de ficar doente. Poderia ir ao médico da Previdência Social, mas tem visto que muitos colegas que têm buscado esta alternativa acabam encontrando má vontade

de da parte da empresa em termos de vantagens e promoções. O supervisor, por sua vez, tem instruções para evitar absenteísmo por razões de saúde, buscando negociar ritmos de trabalho mais suaves para aqueles que ameaçam se ausentar. No entanto, deve ser capaz de distinguir aqueles que estão efetivamente ficando doentes, dos que estão simplesmente simulando. Este é um exemplo diferente do primeiro, dado que os movimentos tanto do operário quanto do supervisor ficam bastante limitados. Assim, se o supervisor acredita que o operário está realmente doente e lhe dá um ritmo de trabalho mais suave, não apenas a produtividade média cai, como também outros operários, acreditando que o beneficiado não se encontra doente, podem abusar o supervisor de preferência ou mesmo tender a reduzir o seu próprio ritmo de trabalho. De outro lado, os operários podem dar respostas mais ou menos silenciosas à situação, como é sabido aumentando o número de idas ao banheiro ou alegando falhas nas máquinas, problemas das matérias primas, etc. Sem dúvida, aqui o conhecimento do supervisor pode ser relativamente mais completo que o do chefe de equipe do exemplo acima. No entanto, raramente as máquinas não apresentam defeitos particulares que os seus operadores conhecem melhor que os supervisores.

Estes casos retratam realidades organizacionais que podem ser consideradas clássicas. E de acordo com a maneira convencional de enfocar as organizações, tender-se-ia a pensar numa estrutura como um conjunto de funções - ou melhor de papéis (chefes, subordinados, técnicos, operários, etc.), sobre a qual se superporia uma outra estrutura - "informal" - de interesses, relações interpessoais, e se tenderia a ver como a primeira é, de certa maneira, dificultada pela segunda. Entretanto, não somente estas duas estruturas existem apenas abstratamente, quanto a própria interação entre as suas estruturas não faz sentido. Na verdade, a concepção destas duas estruturas é uma descrição equivocada da própria forma da realidade, e um resultado de um fetichismo verbal. Assim, quando se diz que um chefe "chefia", entende-se que ele emite ordens e ao mesmo tempo usa de recursos pessoais para obter o seu cumprimento. Ora, chefiar não é emitir ordens, mas atuar de determinada maneira para obter o seu cumprimento. O for-

mal apenas nos apresenta rótulos: "estes são os chefes", enquanto o informal nos diz: "estes indivíduos são pessoas com interesses e afetos". Mas chefiar não é emitir ordens de comando, tendo afetos e interesses. Esta última frase pode nos ter satisfeito por muito tempo, mas efetivamente examinada, permite ver que nada nos diz para entender efetivamente o que foi descrito nos dois casos.

Entretanto, há que se perguntar por que esta maneira de entender "estrutural" pareceu suficiente por tanto tempo. E mais: por que no interior das organizações, esta é, de modo explícito ou implícito, a percepção dominante?

Não será suficiente dizer que se trata de um paradigma, embora não deva haver dúvidas de que tenha sido. Também deve ser observado que a maneira estrutural de compreender e explicar apresentou vantagens nítidas em relação a perspectivas atomistas ou fragmentárias. Isto é: ver as organizações como todos e partes que mantêm entre si determinadas relações representou um avanço em termos de entendimento. No entanto, o aparecimento de dificuldades resultou sempre na "descoberta" de novas estruturas: técnicas, grupais, afetivas, normativas, políticas, etc. Estas estruturas podiam se apresentar, conforme o ponto de vista de seu descobridor, funcionais ou contraditórias, funcionalistas ou dialéticas.

E assim, cada evento da vida organizacional se apresentava como um ponto de entrecruzamento das diversas estruturas, numa síntese inexplicável. Afinal, como estas estruturas interagem?

A ORGANIZAÇÃO E AS NORMAS

A visão alternativa que pretendemos apresentar parte da idéia de que as organizações são fundamentalmente um conjunto de pessoas que seguem orientações normativas. Em termos gerais, estas orientações normativas são de espécies variadas: instruções técnicas, indicações de objetivos e metas, descrições de direitos e de deveres afetos a cargos e posições. O fato de que estas orientações normativas são constituintes das organizações é assinalado pela prática de fazer estatutos, regimentos e manuais de procedimentos. É fato, porém, que, com frequência, estes textos não são seguidos ou não são seguidos à letra e então se afirma que eles dizem respeito à organização formal, que mal corresponde à organização real.

É claro que o conjunto de normas contém em seu interior enunciados bastante diversos, correndo-se o risco de generalizar o termo norma como se generalizou o termo estrutura. O que teriam em comum: a) instruções de como utilizar ou manter uma máquina; b) deveres de um subordinado para com um chefe; c) determinações quanto a montantes a ser produzidos; d) orientações quanto a trabalhos de equipe (divisão de trabalho, formas de coordenação, etc.)?

Sem dúvida, o que todas estas normas têm em comum - e o que as caracteriza como "normas" - é a relação entre um "dever ser" e a realidade. Todas elas afirmam que determinados fatos devem ocorrer, determinadas atitudes devem ser manifestadas, determinados atos devem ser efetuados, etc. Assim, o conjunto de normas apresenta-se como a forma da organização, num sentido muito especial e diferente daquele sentido de forma quando dizemos que tal organização possui uma estrutura departamentalizada. A idéia de forma aqui está mais próxima da idéia de um projeto de construção. Chamemos a primeira idéia de forma de *forma 1* e a segunda de *forma 2*. É certo que a *forma 2* afirma que a *forma 1* (um todo com determinadas partes que mantêm entre si certas relações) deve ser

realizada. Mas isto nem sempre ocorre (os projetos nem sempre são cumpridos à risca) e então dizer que a *forma 1* nos dá a estrutura da organização é insuficiente e até equivocado. A organização é o esforço para implantar a *forma 1*, de mantê-la e o resultado deste esforço constitui apenas um aspecto da organização.

Neste ponto é possível esclarecer melhor as relações entre *forma 1* e *forma 2*, através de um esquema geral, proveniente da idéia de sistema: o esquema "insumo-processo-produto". Trata-se de um esquema tão geral que pode ser aplicado a qualquer realidade em que ocorra qualquer atividade de transformação. Mas na organização, não é apenas o caso de que este esquema é aplicado, mas sim de que deve ser aplicado. De outra parte, se este esquema pode ter alguma utilidade numa atividade produtiva, não vai além de uma obviedade formal, quando se trata de interações pessoais e de todas as atividades orientadas para instituir e mudar a organização e suas partes. Quer dizer que a mera "transformação" não dá conta do que aconteceu. Seria o mesmo em que um construtor, tendo construído uma tosca cabana empilhando os materiais que lhe foram fornecidos, não aceite a reclamação do arquiteto de que no projeto se determinava que fosse construído um palacete. Diria o construtor: "Não é possível dizer que não construí". Isto quer dizer que o mero fazer não define as atividades organizacio nais. É um fazer segundo normas e a aplicação de normas não se confunde com o fazer correspondente.

Caso se aceite que o fenômeno organizacional é melhor a-preendido pela idéia de aplicar normas do que pelo mero fazer, embora inclua obviamente este (poderíamos dizer: um fazer segundo normas), devemos buscar entender melhor o que significa aplicar normas. Isto será feito simultaneamente a uma clarificação da natureza das normas.

Começemos com uma atividade que parece cair facilmente no esquema "insumo-processo-produto": a produção de concreto para construção. Como em geral, se pensaria, temos um conjunto de insumos (cimento, areia, pedra, água, mão-de-obra, conhecimentos técnicos), que são processados (no caso, misturados) e obtém-se

um produto. Entretanto, colocar os "conhecimentos técnicos" no mesmo plano dos outros "insumos" é deixar de perceber que não se misturam "conhecimentos técnicos" à areia e ao cimento, para se obter concreto. Os conhecimentos técnicos indicam as proporções e os passos necessários. Também a mão-de-obra não é misturada a areia e ao cimento. Corresponde-lhe fazer determinadas operações indicadas pelos conhecimentos técnicos. Mas de onde provêm os conhecimentos técnicos? Sem dúvida, no caso, de experiências anteriores, mas a sua fonte última é a propriedade dos materiais e de sua combinação. Mas dali provêm todas as indicações? Imaginemos uma situação simples, em que não se utilizam máquinas e que se deseje obter uma grande quantidade de concreto. Neste caso, serão necessárias numerosas pessoas, enquanto o concreto terá de ser preparado todo de uma vez, e a mistura será feita em partes separadas, já que seria difícil misturar digamos um monte de quatro metros de altura de areia com outros equivalentes de cimento e de pedra. Coloca-se então a questão de como organizar a mão-de-obra: distribuí-la, em primeiro lugar, e acompanhar as suas operações, de modo que as instruções técnicas sejam seguidas. Formam-se as equipes, uns ficarão encarregados de realizar a mistura, enquanto outros trarão os materiais e a água. Haverá também a necessidade de supervisionar o que está sendo feito. Ora, aqui a orientação deixa de ser meramente técnica, no sentido de atender às características dos materiais e do produto que se deseja obter. Estamos às voltas com outras orientações, chamadas de organização do trabalho. Surgem então outras questões, resultantes da interação entre normas técnicas e de organização do trabalho. Em primeiro lugar, não há qualquer razão, até aqui, para que os trabalhadores façam o transporte e a mistura dos materiais de forma recomendada. Podem transportar muito lentamente ou misturar de modo imperfeito, e isto pode impedir que o resultado tome as características do concreto. Ou seja: temos aqui problemas de qualidade e de quantidade de concreto. Ou seja: temos aqui problemas de qualidade e de quantidade de concreto por unidades de tempo e de mão-de-obra. Para certos fins, um concreto de características de sinais é aceitável, para outras, não. O concreto não é um mero produto, mas um produto determinado que se deseja obter. Ou se-

ja: encontramos aí um elemento normativo, pois as orientações técnicas apenas nos falam em possibilidades: enunciam que dada uma combinação c , obtém-se um resultado r , havendo uma variedade de combinações e de resultados. Da mesma maneira, a produtividade, ou seja, a quantidade de produto por unidade de tempo e por número de trabalhadores.

Antes de prosseguir, desejamos observar que pode haver uma tendência a separar as normas técnicas das outras normas organizacionais, o que poderia ser entendido a partir da nossa distinção entre campo produtivo e campo expressivo. Neste ponto, porém, começamos a perceber que uma vez adotada pela organização uma determinada norma técnica, esta é como que captada pelo campo expressivo. Enquanto conjunto de receitas possíveis, na forma de *know-how* genérico, as orientações técnicas não são efetivamente normas. Isto é: são enunciados condicionais (se quiser tal resultado, então faça isto e aquilo) e não enunciados imperativos (você deve fazer isto e aquilo).

Nada foi dito até aqui a respeito dos trabalhadores. Estes podem ter alguma dificuldade para entender as orientações técnicas: demoram a aprender a misturar os materiais, encontram dificuldades em transportá-los. Podem, entretanto, não ter qualquer interesse em fazer concreto, e mesmo abominar esta atividade. E a questão passa a ser como levá-los a trabalhar. Não um trabalhar em geral, mas de modo a atingir os padrões de qualidade e de produtividade almejados. E isto demanda tanto uma ação em concerto com os demais membros do grupo e com os outros grupos, quanto o atendimento ao supervisor.

Trata-se, então, de fazê-los aceitar normas, ou seja, na prática, aplicá-las. Evidentemente, não posso resolver isto, instituindo uma norma: de que as demais devem ser obedecidas. Antes, nos referíamos ao entendimento das orientações técnicas e podemos generalizar para a questão do entendimento de qualquer instrução normativa. No entanto, entender uma instrução não significa que se vá cumpri-la.

Os homens fazem as coisas por quatro razões: a) porque não lhes resta outra alternativa; b) porque lhes são úteis; c) porque lhes são agradáveis; d) porque consideram que valem por si mesmas. Algumas vezes estas razões coincidem, outras chegam a opor-se. No exemplo que estamos examinando, vamos fazer algumas suposições alternativas e outras complementares. Em primeiro lugar, tomemos o caso de que aqueles "designados" para fazer o concreto não estejam dispostos a isso e muito menos a seguir qualquer orientação. Não cabe, neste caso, outra alternativa, se não escravizá-los e estabelecer punições: mais pesadas para aqueles que não se disponham absolutamente a trabalhar; mais leves, para os que não seguem as instruções técnicas e de organização de trabalho. Morte, castigos físicos, variação na quantidade e na qualidade de alimentação, limitações na possibilidade de ir e vir constituem estes castigos. Podem também ser utilizados alguns incentivos, dentro de um quadro geral de coerção. Quando a perspectiva do incentivo toma o primeiro plano, estamos no caso do atendimento às orientações técnicas e de organização de trabalho, por razões utilitárias. Da mesma maneira que é possível estabelecer um regime de incentivos dentro de um quadro predominantemente coercitivo, é também possível entrosar um regime de punições no interior de um quadro predominantemente utilitário.

Os dois demais casos - o agradável e aquilo que vale por si mesmo - parecem em geral não se encontrar no primeiro plano quando se trata de fazer concreto. No caso da "agradabilidade", talvez possamos aumentar o prazer de fazer concreto, introduzindo determinados movimentos de dança e música, embora isto possa ser contraproducente em relação aos objetivos de qualidade e de quantidade da produção. A alternativa do valer por si mesmo envolve a presença de valores estéticos, éticos ou religiosos. No caso de a preparação do concreto servir a fins estéticos, éticos ou religiosos, estamos diante da razão utilitária (meios para determinados fins) que não se refere ao "valer por si mesmo". Cairia neste caso, se os preparadores do concreto estivessem interessados em um "belo" concreto - o que às vezes faz sentido: o orgulho técnico - ou que considerassem a atividade de fazer con

creto de natureza religiosa. Neste último caso, teríamos um verdadeiro ritual religioso, que incluiria talvez música e dança.

Podemos, agora, perceber, que a organização do trabalho não responde unicamente a normas técnicas resultantes do material a ser transformado e do produto desejado (ao que se poderia acrescentar alguns aspectos técnicos gerais da atividade humana relativamente a tempos e movimentos físicos, cansaços físico e mental), mas também àquilo que genericamente se chama de motivação humana. Em relação ao termo motivação, há também que se ter os mesmos cuidados que em relação ao termo estrutura. Em primeiro lugar, as motivações diferem em suas implicações para a organização do trabalho enquanto o termo genérico motivação é acima de tudo um rótulo. Em segundo lugar, costuma-se pensar a organização do trabalho à parte da questão da motivação quando a própria organização do trabalho procura responder à questão da motivação.

Recordemos que introduzimos as razões humanas para trabalhar, quando consideramos a questão da aceitação das normas, e vimos a impossibilidade de estabelecer unicamente normas para garantir que outras normas sejam cumpridas. Aqui adentramos em um terreno bastante difícil, pois efetivamente não se trata de uma norma quando realizamos um contrato de trabalho, para a execução de uma determinada tarefa, em troca de certo pagamento. Guardadas as devidas proporções, podemos falar em "contrato", para o caso de trabalho escravo, uma vez que, em troca do trabalho, temos a suspensão de punições físicas. Não temos aqui normas, mas certas condicionais semelhantes àqueles a que nos referimos em relação às orientações técnicas como possibilidades. A condicional tomaria então a forma: se queres uma quantidade x de dinheiro, então debes oferecer uma quantidade y de esforço. Para o caso da escravidão: se queres ficar isento de tais e quais dores físicas (ou da morte), então debes oferecer uma quantidade y de esforço. Certamente um contrato é mais do que uma condicional, pois é assumido para ser cumprido e uma vez feito, as suas considerações passam a valer para as partes como obrigações. Assim, a condicionalidade assumida torna-se uma norma: "devo trabalhar oito horas por

dia; "devo pagar um tanto por mês". Entretanto, os contratos costumam prever a sua quebra (outra condicional): "se o trato não for cumprido, então... seguir-se-á tal evento" e aqui, no caso de isto ocorrer, estamos às voltas com algo parecido com as orientações técnicas.

Vamos excluir daqui o caso da possibilidade de o trabalho ser feito por ser agradável. Na verdade, as idéias acerca do trabalho realizar o homem não parecem decorrer de sua agradabilidade, mas de servir à auto-expressão ou liberação humanas. Parece que tal auto-realização tem mais a ver com motivos éticos, estéticos e religiosos. Nestes casos, não estamos diante de tratos e contratos como na coerção e no motivo utilitário. Trata-se da busca de ideais - o belo, o bem, a vinculação com a divindade - que possam se identificar com a atividade do fazer. Em relação à busca do belo - que pode sofrer uma transfiguração no sentido de uma excelência técnica - e à busca do bem, podem ser estas afastadas também de nossas considerações, porque parecem ter pouco a ver com a organização coletiva do trabalho. O caso do ritual religioso - que às vezes pode estar entrosado com motivos religiosos (a atividade de semear realizada como um rito religioso, por exemplo) - envolve um "como fazer" de um conjunto de operações concretas semelhantes àsquelas envolvidas na atividade técnica, apenas com a diferença de possuir um sentido simbólico. Desconsiderando efetivamente os sentimentos interiores dos participantes, a descrição de um rito religioso não difere, em sua base, da descrição de qualquer procedimento técnico (como o de preparar o concreto, de nosso exemplo). Isto é: podem ser enumerados os diversos passos e pode-se distinguir quando se está afastado do padrão definido.

Na maioria das organizações, porém, são as situações coercitivas e as motivações utilitárias que predominam, ou, então, em alguma medida, o aspecto que chamamos de valer por si mesmo, no sentido de auto-realização humana (contemporaneamente, tratado de forma secular, isto é, sem referência a valores ético-religiosos e talvez minimamente em termos de valores estéticos). Há muito

mais a examinar a este respeito, mas para a nossa finalidade, o que foi exposto é o bastante.

Tudo o que dissemos até agora consta de elementos da vida organizacional como seus constitutivos, embora não se apresentem em sua forma prática. De fato, o que pode ser percebido na vida organizacional são as situações supra-descritas das relações entre o chefe da equipe e o seu engenheiro, ou do supervisor e do operário. E os seus comportamentos constituem reflexos bastante distantes do conjunto de elementos que analisamos. Os elementos que analisamos até aqui são a base a partir da qual é formulado um projeto. Numa analogia, estes elementos seriam as leis da física e os objetivos funcionais que dão origem a um projeto de engenharia, a partir do qual é construída uma casa, por exemplo. Para os executores do projeto, que constroem a casa, e mesmo para os elaboradores do projeto, o conhecimento das leis da física é dispensável. E muito mais para os que vão utilizar a casa com qualquer finalidade.

A analogia projeto de construção/casa é sem dúvida insuficiente. Mais próxima seria a imagem segundo a qual cada átomo, cada molécula, cada parte da casa tivesse diante de si as instruções sobre como deveria se comportar para manter a casa de pé. Ocorre que os átomos e os tijolos só costumam se comportar de uma determinada maneira e assim a casa não precisa ser vigiada para manter-se. O contrário ocorre com as organizações: uma vez que os seus membros deixam de seguir as instruções que aceitaram, ela desaparece. Ficam simplesmente as coisas que pertenciam a uma organização, segundo determinados estatutos. Estes estatutos trataram a organização como se fosse uma pessoa, e atribuíram-lhe, ao lado de certas finalidades, a propriedade de determinados bens.

Estas instruções que devem ser seguidas pelas pessoas de uma organização são enunciados que sintetizam as necessidades visando a fazer com que as pessoas se engajem no trabalho - como escravos ou empregados, por exemplo - e as orientações técnicas. Tais instruções determinam o número de horas em que uma pessoa deve traba

lhar, o que deve fazer em tais e tais casos, o que deve esperar se o fizer e se não o fizer. Outras instruções estão dirigidas aos en carregados da supervisão dos que trabalham. Em geral, temos os seguintes tipos de instruções:

o que fazer;
como fazer;
o que esperar;
a quem obedecer.

Cada um destes tipos pode chegar a graus muito elevados de especificidade. Assim, "o que fazer" especifica-se nas formas: o que pode fazer; o que deve fazer - as quais podem ser enunciadas para uma série de casos. Outros tipos de instruções dizem respeito à maneira de ordenar conjuntos de pessoas segundo as atividades e à maneira como devem se relacionar estes con juntos. Estes tipos de instrução seriam propriamente organizacionais, dizendo respeito a questões de coordenação e de subordi nação de grupos.

A natureza destas instruções e a maneira como são se guidas fornecem esclarecimentos sobre a natureza peculiar de uma organização. Elas são no nosso entender melhor compreendidas como regras do que como definições de funções. Ou seja: a nature za de uma organização é melhor entendida se comparada a um jogo do que a um organismo vivo. O departamento financeiro de uma em presa certamente não existe como existe o estômago de um bovino. À noite, quando todos os membros do departamento estão domindo , este continua a existir? Lá estão as coisas - mesas, máquinas , papel - e as instruções sobre o comportamento dos seus membros , mas não existe departamento. Tomemos, então, a analogia do jogo. O que é o time do Flamengo? De fato, existem os times que já jo garam e pode ser escalado o time da próxima partida. Mas até lá, existe um time provável (nas condições atuais, não podemos falar no estômago provável que digerirá a próxima refeição). Mas as coisas não param aí. O campeonato é ganho em uma série de parti das, e ter apresentado bom desempenho no treinamento nada signi-

fica (podemos dizer que tal estômago treinou muito bem para a próxima digestão, mas na hora não teve bom desempenho?). Durante o campeonato, o time escalado pode mudar, mas os pontos computados só indiretamente têm a ver com cada grupo que entrou em campo. No fundo, a única coisa que tem realidade são as partidas: antes, não existia senão o time escalado; depois, o time que ganhou. Cada jogador atua segundo as regras gerais do jogo, as instruções do treinador, suas decisões, durante a partida, de como melhor aplicar as regras, e, evidentemente, o comportamento semelhante do time adversário.

A imagem que aproxima a organização de um time não é infreqüente: fala-se em "vestir a camisa da organização", embora o sentido seja por demais genérico e, diga respeito apenas ao engajamento do participante nos objetivos da organização. A comparação que fizemos é bem mais ampla pois verificamos que "vestir a camisa da organização" não é uma coisa simples. O conjunto de regras de um jogo como o futebol não prevê que um jogador não o queira jogar; as infrações dizem respeito aos que "querem jogar demais" e assim utilizam de quaisquer meios para vencer e, em menor medida, a comportamentos que nada têm a ver com o jogo. No caso das organizações, uma das grandes preocupações das regras é evitar que os membros deixem de jogar conforme as instruções. De outra parte, os jogadores das organizações tradicionalmente têm se dividido em duas equipes: os que operam e os que controlam. No futebol, não é costumeiro, encontrar a defesa em oposição ao ataque.

A natureza das organizações pode ser percebida a partir de duas características de suas regras. A primeira, já mencionada, decorre da freqüente disposição de seus membros a não segui-las e, portanto, dos cuidados que são tomados para que isto não aconteça. Se as regras não são seguidas, a organização efetivamente desaparece. A segunda característica decorre da dificuldade de formular as regras para garantir ao máximo o funcionamento da organização. Nos casos em que as questões técnicas são relativamente simples ou bem conhecidas e que as motivações dos membros são utilitárias, há um conjunto de regras mais conhecidas que já tem

dado bom resultado. Entretanto, quando as questões técnicas são pouco conhecidas ou complicadas - como na pesquisa científica ou na educação - e as motivações não são apenas utilitárias, mas há valores envolvidos, o estabelecimento de regras que não sejam muito gerais parece difícil senão impossível. Desta forma, tanto a afirmação de que existe uma organização é questionável, como a analogia com um organismo perde-se completamente.

NOTA BIBLIOGRÁFICA

A idéia de estrutura examinada no texto é aquela que se encontra utilizada amplamente nos estudos de teoria organizacional e que deve sem dúvida sua origem às concepções de estruturas formais ou de estruturas biológicas. Textos como "Dinâmica Organizacional" de J.D. Thompson ou "Análise Organizacional" de Charles Perrow constituem conspícuos exemplos dessa utilização. A nossa apresentação das "razões para trabalhar" aproxima-se daquela exposta por Amitai Etzioni, em "Análise Comparativa das Organizações Complexas". A defesa da importância das regras na compreensão dos fenômenos sociais e o exame da idéia de "seguir uma regra" encontra-se em "A idéia de Uma Ciência Social" de Peter Winch, que explora as repercussões nas ciências sociais das análises de L. Wittgenstein em suas "Investigações Filosóficas".

ETZIONI, Amitai. Análise Comparativa de Organizações Complexas ; sobre poder, engajamento e seus correlatos. Trad. de José A. P. Cavalcante e Caetana M. P. Cavalcante. Rio de Janeiro , Zahar, 1974.

PERROW, Charles. Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico. Trad.de Sonia F. Schwartz. São Paulo, Atlas, 1972.

THOMPSON, James David. Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. Trad. de Gert Meyer. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.

WINCH, Peter. A Idéia de uma Ciência e sua relação com a Filosofia. Trad. de Anísio Teixeira e Vera F. de Castro. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1970.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SUBDIREÇÃO DE PESQUISA

Série Cadernos EBAP

Nº 1 - FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE.
Bianor Scelza Cavalcanti

Nº 2 - EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO
Anna Maria Campos

Nº 3 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL.
Paulo Roberto Motta

Nº 4 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS?
Luciano Zajdsznajder

000019086



BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO A BIBLIOTECA NA ÚLTIMA
DATA MARCADA

[illegible]

Título: Estruturas organizacionais..



N° Pat.:254/80