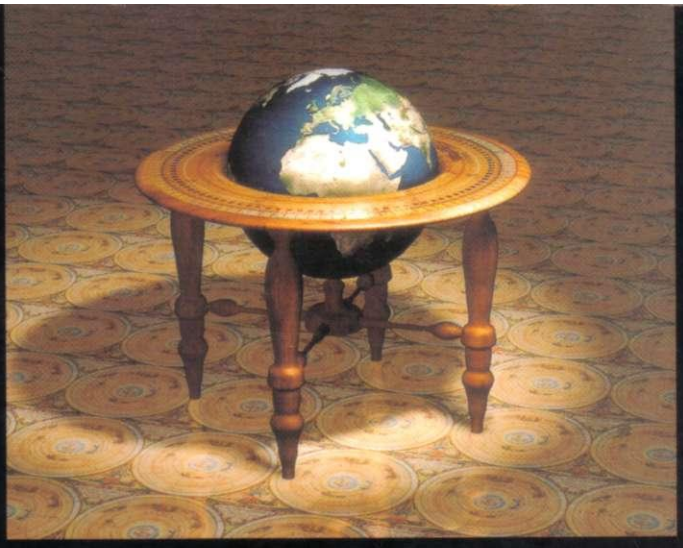


Edição Executiva

IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

GARETH MORGAN

editora atlas

Edição Executiva

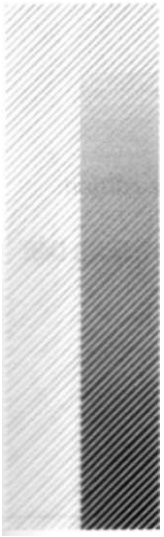
IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

GARETH MORGAN

editora atlas

IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

GARETH MORGAN



IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

Edição Executiva

Tradução
GENI G. GOLDSCHMIDT

2ª Edição

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. - 2006

© 1998 by EDITORA ATLAS SA.

1. ed. 2000; 2. ed. 2002; 4ª reimpressão 2006

Traduzido para o português de: *Images of organization: the executive edition*
Copyright © 1998 by Gareth Morgan
Publicado por acordo com Sage Publications, Inc. - Estados Unidos, Londres e Nova Deli

Capa: Cromo da Agência Keystone

Composição: Set-up Time Artes Gráficas

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Morgan, Gareth, 1943 -
Imagens da organização: edição executiva/Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4ª reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.

Título original: Images of organization.
Bibliografia.
ISBN 85-224-3167-1

1. Administração de empresas 2. Comportamento organizacional 3. Organização I. Título.

99 -4979 CDD-658.4

índices para catálogo sistemático:

1. Empresas : Organização : Administração executiva 658.4
2. Organização : Empresas : Administração executiva 658.4

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS - É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto n° 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed *in Brazil*

Em memória de meus pais
Idris e Rachel Morgan

SUMÁRIO

Prefácio à Edição Executiva, 13

Parte I - UMA VISÃO GERAL, 17

1 A PROMESSA DE *IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO,* 19
O poder da metáfora na organização e na administração, 21

Parte II - ALGUMAS IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO, 31

2 A MECANIZAÇÃO ASSUME O COMANDO: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO MÁQUINAS, 33
Máquinas, pensamento mecânico e o surgimento da organização burocrática, 37
Vantagens e limitações da metáfora da máquina, 49

3 A NATUREZA ENTRA EM CENA: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO ORGANISMOS, 53
A descoberta das necessidades organizacionais, 55
O reconhecimento da importância do ambiente: as organizações como sistemas abertos, 59
Teoria da contingência: a adaptação da organização ao ambiente, 63
A variedade das espécies, 69

Teoria contingencial: promoção da saúde e do desenvolvimento organizacional, 72
Seleção natural: as organizações vistas da perspectiva da ecologia **da** população, 77
Ecologia organizacional: a criação de futuros compartilhados, 81
Vantagens e limitações da metáfora do organismo, 84

4 APRENDIZAGEM E AUTO-ORGANIZAÇÃO: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS, 90
Imagens do cérebro, 91
As organizações vistas como cérebros processadores de informações, 95
A criação de organizações que aprendem, 98
As organizações como cérebros holográficos: auto-organização e regeneração, 115
Vantagens e limitações da metáfora do cérebro, 132

5 CRIAÇÃO DA REALIDADE SOCIAL: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CULTURAS, 136
Cultura e organização, 137
A criação da realidade organizacional, 159
Vantagens e limitações da metáfora da cultura, 169

6 INTERESSES, CONFLITO E PODER: AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS POLÍTICOS, 177
Organizações como sistemas de governo, 179
Organizações como sistemas de atividade política, 182
Vantagens e limitações da metáfora política, 208

7 EXPLORANDO A CAVERNA DE PLATÃO: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO PRISÕES PSÍQUICAS, 215
A armadilha do modo de pensar aprovado, 217
A organização e o inconsciente, 221
Vantagens e limitações da metáfora da prisão psíquica, 243

8 REVELANDO A LÓGICA DA MUDANÇA: A ORGANIZAÇÃO COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO, 250
Quatro "Lógicas da mudança", 251
Autopoiese: a lógica da auto-referência, 252
Mudando os "fatores de atração": a lógica do caos e da complexidade, 259
Circuitos em vez de linhas: a lógica da causalidade mútua, 274

Contradição e crise: a lógica da mudança dialética, 283
Vantagens e limitações da metáfora do fluxo e da transformação, 297

9 A FACE REPULSIVA: AS ORGANIZAÇÕES COMO INSTRUMENTOS DE DOMINAÇÃO, 301
Nossas organizações estão matando-nos, 302
Organização e dominação, 304
Teoria organizacional radical: como as organizações usam e exploram seus empregados, 307
Teoria organizacional radical: multinacionais e a economia mundial, 327
Vantagens e limitações da metáfora da dominação, 337

Parte III - IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, 343

10 LEITURA E ESTRUTURAÇÃO DA VIDA ORGANIZACIONAL, 345
O caso Multicom, 346
"Leitura" e inteligência emergente, 363

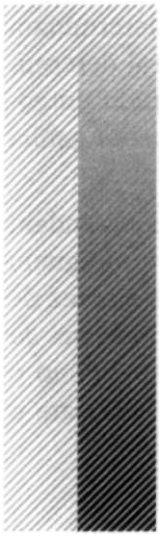
11 USANDO A METÁFORA PARA GERENCIAR UM MUNDO TURBULENTO, 366

Apêndice, 370
Bibliografia, 375

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Natureza da metáfora, 22
Figura 2.1 Lista de verificação usada pela gerência para avaliar o desempenho do empregado do balcão de atendimento de uma lanchonete, 36
Figura 3.1 Exemplos de como as organizações podem satisfazer as necessidades em diferentes níveis da hierarquia de Maslow, 58
Figura 3.2 Como uma organização pode ser vista como um conjunto de subsistemas, 63
Figura 3.3 Padrões de organização e de administração em quatro organizações de sucesso que enfrentam diferentes índices de mudança ambiental, 66
Figura 3.4 Congruência e incongruência entre subsistemas organizacionais, 74
Figura 4.1 *Feedback* negativo na prática, 100
Figura 4.2 Aprendizado de circuito único e de circuito duplo, 101
Figura 4.3 Administração da qualidade total e aprendizado de duplo circuito, 108
Figura 4.4 Princípios da organização holográfica, 118
Figura 4.5 Reprodução holográfica, 122
Figura 4.6 Estrutura holográfica, mas diferenciada, 124
Figura 5.1 Filosofia da Matsushita Electric Company, 139

Figura 6.1 Interesses organizacionais: tarefa, carreira e pessoal, 184
Figura 6.2 Fontes de poder nas organizações, 195
Figura 7.1 Glossário de alguns mecanismos de defesa freudianos e neo-freudianos, 224
Figura 8.1 Sistemas que olham para si mesmos, 255
Figura 8.2 O padrão de atração de Lorenz, 262
Figura 8.3 Padrões de atração e mudança organizacional, 267
Figura 8.4 Inflação de preços como um sistema de causalidade mútua, 277
Figura 8.5 O fenômeno da "vaca louca", 280
Figura 8.6 *Yin eyang:* opostos primordiais que orientam toda mudança, 284
Figura 10.1 "Leitura" da Multicom, 351
Figura 10.2 Perfis rudimentares da Multicom e da Media 2000, 354
Figura 10.3 Uma história do tipo adaptação ao ambiente, 356
Figura 10.4 Enredos dão prioridade a pontos de vistas de metáforas diferentes, 357
Figura 10.5 Um histórico político, 359
Figura 10.6 Enredo de um crítico social, 362
Figura 10.7 Enredo de um analista político, 362



PREFÁCIO À EDIÇÃO EXECUTIVA

Há vários anos, o teórico da comunicação Marshall McLuhan revolucionou as idéias sobre a natureza da mídia com sua famosa frase "o meio é a mensagem". Embora as pessoas tendam a se concentrar no conteúdo da comunicação, o veículo, em si é que causa o maior impacto em suas vidas. Nós lemos livros. Ouvimos rádio. Assistimos televisão. Surfamos as redes eletrônicas. Ficamos fascinados pelo que vemos, ouvimos e aprendemos. Mas não nos damos conta de como estamos sendo condicionados pela própria natureza do que estamos fazendo como leitores, ouvintes, audiência e usuários das redes.

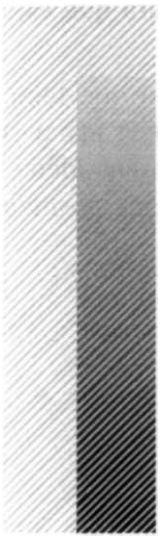
Imagens da organização: edição executiva traz uma mensagem semelhante à administração. Líderes e administradores tendem a se preocupar com o conteúdo da atividade organizacional, permitindo que a última teoria, técnica ou preocupação dominem a atenção. Mas, ao fazer isto, não percebem o forte impacto do processo fundamental que está captando sua atenção.

Imagens da organização mostra que o veículo da organização e administração é uma metáfora. A teoria e a prática da administração são determinadas por um processo metafórico que influencia praticamente tudo que fazemos. Reconhecendo isto, os administradores podem começar a abordar sua tarefa a partir de um novo nível e de uma nova maneira.

A metáfora, usando uma metáfora, age como o código genético da administração, produzindo todas as teorias e idéias detalhadas que determinam a prática, exatamente como os códigos genéticos no mundo natural determinam a natureza resultante. Como os geneticistas provaram, quando entendemos e dominamos o código, a esmagadora diversidade da natureza ganha uma perspectiva completamente nova.

Assim também a administração. Quando os administradores entendem o significado da metáfora na determinação de sua prática, eles conseguem dominar o código fundamental da organização e da administração em vez de ficar à mercê do detalhe. Esta é a mensagem fundamental de *Imagens da organização* e a razão pela qual o livro merece sua atenção. "Dominando o código", você vai descobrir competências fundamentais que são vitais para o sucesso num mundo turbulento.

Gareth Morgan
Toronto, Ontário
Abril de 1998.



AGRADECIMENTOS

Agradeço os excelentes conselhos e a orientação que me foram dados por Steven Piersanti da Berrett-Koehler e Sara Miller-McCune da Sage Publications e o maravilhoso trabalho de Andréa Markowitz que atuou como editora principal. Sou grato pela maneira como ela resumiu o trabalho original com cuidado e sensibilidade e pelo entusiasmo e competência com que me apontou as partes do manuscrito que precisavam ser renovadas. Ela se mostrou uma parceira indispensável.

Aqui ficam meus agradecimentos também a muitas outras pessoas durante muitos anos. Aos amigos, colegas e alunos da Lancaster University, Penn State University e York University, bem como aos participantes de seminários executivos e de pesquisa em toda a Europa e América do Norte que contribuíram para muitas das idéias desenvolvidas neste livro. Sou especialmente grato a Asaf Zohar da York University por suas valiosas contribuições e a Dezsó Horvath, diretor da York's Schulich School of Business, por seu apoio contínuo. O Social Sciences and Humanities Research Council of Canada desempenhou um papel importante no lançamento de minha pesquisa inicial sobre o papel da metáfora no estudo da organização e tem apoiado alunos de doutorado que trabalham com a teoria e prática da auto-organização.

Rhea Copeland fez um trabalho notável como secretária, ajudando-me a produzir o manuscrito original e, como sempre, meus amigos na Berrett-

Koehler e na Sage Publications deram inúmeras contribuições para que este trabalho chegasse a sua forma final.

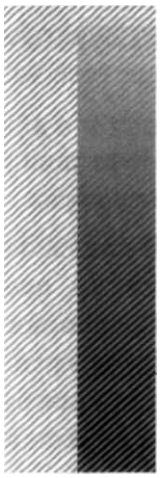
Minha família constitui uma base indispensável para tudo que faço. Karen, Evan e Heather tiveram um papel crucial, ajudando-me a achar o espaço criativo necessário para desenvolver e trabalhar com minhas idéias. Eles criaram uma atmosfera carinhosa, divertida e cheia de energia positiva pela qual sou realmente grato.

A todos, meu sincero obrigado.

Parte I

UMA VISÃO GERAL

A natureza da metáfora e seu papel no entendimento da organização e da administração



1

A PROMESSA DE *IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO*

AS ORGANIZAÇÕES SÃO MUITAS COISAS AO MESMO TEMPO!

Elas são complexas e têm muitas facetas.

Elas são paradoxais.

É por isso que os desafios enfrentados pelos administradores e profissionais, muitas vezes, são tão difíceis.

Administrar e organizar já são um desafio no melhor dos tempos e as dificuldades são ainda maiores no ambiente de mudança rápida dos dias de hoje. Se você quer ser o tipo de líder ou profissional que ajuda sua organização a se adaptar às múltiplas exigências de um mundo cada vez mais turbulento, você precisa conscientizar-se das imagens e pressupostos que determinam seu atual modo de pensar e desenvolver a capacidade de usar novas imagens e pressupostos. Você precisa desenvolver aptidões que lhe permitam ver, entender e mudar situações de novas maneiras.

Este é o ponto central de *Imagens da organização.*

Não se trata de um livro de "soluções fáceis".

Não é um livro que oferece uma receita simples para o enfrentamento dos problemas organizacionais.

Ao contrário, ele é algo que eu espero que você considere muito mais valioso: um *recurso* que o ajudará a questionar e transformar seu modo de pensar sobre a organização e a administração - um recurso a que você vai querer recorrer muitas e muitas vezes.

À primeira vista, *Imagens da organização* pode parecer um livro muito complexo porque abarca muitas perspectivas diferentes da administração.

Mas a tese básica deste livro é muito simples: *toda* a teoria e prática da organização e da administração baseia-se em imagens, ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz, mas *parcial.* Quando nos damos conta disto, aprendemos a reconhecer que modos que escolhemos para administrar e organizar nos levam a perder a oportunidade de usar outros modos de administrar e organizar. Além disso, reconhecemos que, como toda metáfora tem vantagens e tem limitações, precisamos estar sempre conscientes da existência de pontos cegos que prejudicam nossa eficácia.

Para atingir maior eficácia, os administradores precisam desenvolver a habilidade de identificar e usar diferentes abordagens à administração e organização. Na terminologia de *Imagens,* eles precisam aprender a "ler" as organizações de diferentes perspectivas e a desenvolver estratégias de ações consistentes com as visões que obtêm. Algumas perspectivas e visões são complementares. Algumas são contraditórias. Quando dominamos a arte de lidar com essas contradições e paralelos, aumentamos nossa visão periférica, criando a flexibilidade necessária para identificar difíceis questões organizacionais e responder com as estratégias apropriadas para mudá-las.

Os administradores hábeis na leitura da vida organizacional têm a capacidade de permanecer abertos e flexíveis, suspendendo julgamentos imediatos sempre que possível até que surja uma visão mais abrangente da situação. Eles estão cientes de que, quando abordam as situações sob ângulos diferentes surgem novos pontos de vista e que uma leitura mais ampla e variada pode criar uma gama mais ampla e variada de possibilidades de ações.

Esta é a nova competência que *Imagens* promete. Se você não pode esperar para ver este processo em ação, sugiro que você vá diretamente para o Capítulo 10, "Leitura e Estruturação da Vida Organizacional". Se você pode esperar, eu o convido a explorar primeiro o poder da metáfora e depois as idéias de oito metáforas que o ajudarão a mudar sua maneira de pensar sobre a organização.

O PODER DA METÁFORA NA ORGANIZAÇÃO E NA ADMINISTRAÇÃO

Que é metáfora e o que ela faz?

Antes de explorar as diversas contribuições da metáfora para a organização e a administração, seria útil explicar "Que é *metáfora?"*

A metáfora é uma figura de linguagem comparativa freqüentemente usada para dar um toque criativo a nossa maneira de falar, como quando dizemos que "a vida é um jogo" ou que "o mundo é um palco". Mas a natureza e o efeito da metáfora são muito mais completos, muito mais fundamentais. *É uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro.* Imagine o quanto nossa comunicação seria monótona e estática se só pudéssemos descrever alguma coisa como ela mesma: por exemplo: "O mundo é um mundo."

A metáfora dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas.

Aplicada deste modo, a metáfora torna-se um instrumento - eu diria até, um instrumento primário - para criar e compreender o que reconhecemos como organização e administração. Não sei se você já pensou sobre isto, mas o próprio conceito de organização é uma metáfora. Ele baseia-se numa imagem tirada da palavra grega que significa instrumento ou ferramenta. Da mesma forma, o conceito de administração baseia-se numa velha imagem de equitação e do desafio de testar a habilidade de um cavalo.

A metáfora exerce uma influência formativa na linguagem, na ciência, no modo como pensamos, vemos e nos expressamos no dia-a-dia, dizendo que A é (ou é como) B.

Por exemplo, quando dizemos que um homem é um leão, usamos a imagem de um leão para chamar a atenção para os aspectos leoninos do homem. Essa metáfora nos leva à compreensão de um aspecto característico do homem, mas é parcial - parcial, porque uma metáfora sempre produz uma *visão unilateral.* Ao ressaltar certas interpretações, ela empurra outras para um papel secundário. Assim, ao chamar a atenção para a bravura, força e ferocidade leonina do homem, a metáfora obscurece o fato de que a mesma pessoa tem outros aspectos que foram eliminados da vista.

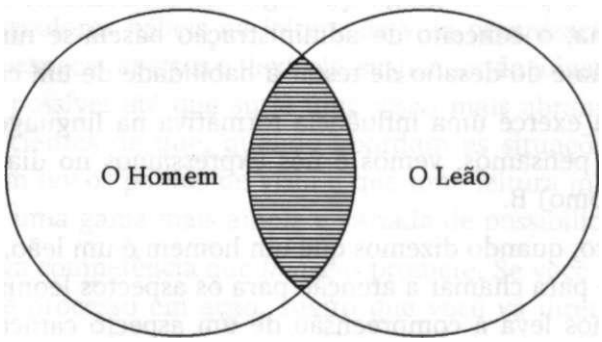
A metáfora sempre cria *distorções* também (Figura 1.1). A metáfora usa imagens evocativas para criar o que pode ser descrito como falsidades construtivas que, se tomadas literalmente ou ao extremo, tornam-se absurdas:

- O homem é um leão.
- Ele é valente, forte e feroz.
- Mas ele não é coberto de pelos e não tem quatro patas, dentes afiados e um rabo!

Quando abordamos uma metáfora desta maneira, vemos que nossa simples premissa de que toda teoria administrativa é uma metáfora tem conseqüências muito extensas. Temos que aceitar que qualquer teoria ou perspectiva que adotarmos no estudo da organização e da administração, embora capaz de criar idéias valiosas, é incompleta, parcial e potencialmente enganosa.

Considere a idéia popular de que a organização é uma máquina. A metáfora pode criar idéias valiosas sobre como uma organização é estruturada para atingir resultados predeterminados. Mas ela é *incompleta:* ignora os aspectos humanos. Ela é *parcial:* eleva a importância da dimensão racional e da dimensão estrutural. A metáfora é *enganosa:* a organização não é uma máquina e jamais pode ser realmente planejada, estruturada e controlada como um conjunto de partes inanimadas.

A metáfora nos leva a ver as semelhanças



Mas ignora as diferenças.
A metáfora estimula a imaginação de uma maneira que pode criar pontos de vista interessantes, mas com risco de distorção.

Figura 1.1 *Natureza da metáfora.*

A metáfora é inerentemente paradoxal, à medida que a maneira de ver criada por uma metáfora se torna uma maneira de não ver.

Contudo, quando reconhecemos isto, descobrimos o verdadeiro poder da metáfora e seu papel na administração. Percebemos rapidamente que nenhuma teoria isolada jamais nos dará um ponto de vista perfeito e que sirva a todos os propósitos. Percebemos que o desafio consiste em aprender a arte de usar a metáfora - encontrar novas maneiras de ver, entender e modificar situações que queremos organizar e administrar.

Uso das metáforas para criar novas maneiras de ver e transformar a vida organizacional

O uso de metáforas múltiplas para entender a organização e a administração dá-nos uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, mostrando como diferentes qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra:

- **Ao abordar a mesma situação de maneiras diferentes, as metáforas ampliam nossa visão e sugerem ações que antes não teriam sido possíveis.**

  Por exemplo, a compreensão da natureza holográfica do cérebro, ou do "DNA" codificado na cultura corporativa, pode ajudar uma empresa a se livrar de estruturas e controles tradicionais. Uma compreensão das armadilhas psíquicas inconscientes que mantêm uma organização num "padrão de atração" indesejável pode ser o passo para novas oportunidades de aprendizado organizacional.

- **Os pontos de vista gerados por diferentes metáforas não são simplesmente teóricos. Eles são incrivelmente práticos.**

  Por exemplo, à medida que aprendemos a usar as implicações de diferentes metáforas, percebemos rapidamente que as idéias criadas por uma metáfora muitas vezes podem ajudar-nos a superar as limitações de outra. Isto, por sua vez, nos anima a reconhecer e, na verdade, a procurar as limitações dos pontos de vista existentes para que possamos usá-las como trampolins para outros pontos de vista.

- **Uma metáfora leva a outras metáforas, criando um mosaico de pontos de vista concorrentes e complementares.**

Esta é uma das qualidades mais fortes desta abordagem. Quando você reconhece que suas teorias e pontos de vista são metafóricos, você também reconhece suas limitações e encontra maneiras de superá-las. Isto resulta num estilo de pensamento que está sempre aberto e em evolução e é extremamente adequado para se lidar com a complexidade da vida organizacional.

Usando a complementaridade inerente a pontos de vista diferentes

Existem muitas diferenças nos pontos de vista que vamos explorar neste livro. Os diferentes capítulos impelem-nos para diferentes direções, criando uma ampla variedade de pontos de vista. Capítulo por capítulo, vamos ver como a imagem mecanicista nos estimula a estruturar e racionalizar tudo que fazemos: a imagem orgânica estimula-nos a enfatizar a adaptação e a satisfação das necessidades: imagens do cérebro focalizam as questões de aprendizado organizacional; a metáfora da prisão psíquica aponta para os modos de escapar das armadilhas conscientes e inconscientes; as teorias de autopoiese encorajam-nos a questionar e a repensar nossas identidades; imagens de causalidade mútua estimulam-nos a mudar problemas cíclicos.

Mas existe uma enorme complementaridade também. Os pontos de vista dados por diferentes metáforas muitas vezes podem apoiar e reforçar um ao outro. Logo veremos como o desafio de se criar organizações orgânicas que acompanham a mudança ambiental é ajudado por um entendimento de como podemos usar os princípios de organização holográfica para aumentar a flexibilidade ou como a cultura corporativa pode ajudar a criar integração na ausência de estruturas formais e regras escritas.

Usando a complexidade e diversidade de pontos de vista diferentes

Também vamos ver como os pontos de vista de diferentes metáforas podem contribuir para o enriquecimento de nossa compreensão dos modos como diferentes aspectos da organização se entrelaçam, sugerindo métodos múltiplos para se lidar com os problemas em questão. Por exemplo, um simples aspecto da estrutura organizacional pode abranger muitas dimensões. Ele pode representar: uma tentativa de "mecanizar" determinado conjunto de atividades; a defesa de determinado gerente contra a ansiedade; um aspecto-chave da cultura corporativa; um modo de aprendizagem de circuito único; uma parte crucial da base de poder de um departamento; um anacronismo que impede a organização de lidar com as demandas do ambiente em geral. *Todos esses aspectos podem estar presentes simultaneamente.*

Pode parecer que o uso de imagens múltiplas para capturar essas dimensões da organização complica terrivelmente a natureza da realidade organizacional. Mas esta *é* a realidade com que os administradores têm que lidar. Continuando o exemplo acima, o aspecto da estrutura organizacional que parece ser um anacronismo óbvio e inútil pode ser o símbolo e o "veículo" de importantes elementos da cultura e da política organizacional, ou pode desempenhar um papel psicológico vital no modo como os gerentes lidam com as incertezas da época. Como tais, sua remoção irá gerar todos os tipos de conseqüências culturais, políticas e psicológicas.

É vital que os administradores entendam que qualquer situação pode ter múltiplas interpretações. Caso contrário, vão cair nos problemas inesperados que prejudicaram tantos programas de mudança corporativa que procuraram reestruturar, reinventar ou reformar a vida organizacional.

Esta visão da realidade organizacional, naturalmente, é absolutamente consistente com o que os cientistas naturais demonstraram em relação aos mundos físico e biológico. Estes também possuem qualidades paradoxais. Pense nos famosos experimentos sobre a natureza da luz. Quando os cientistas estudam a luz como uma onda, ela se revela como uma onda. Quando ela é estudada como uma partícula, ela se revela como uma partícula. As duas tendências coexistem. A metáfora que o/a cientista usa para estudar estas tendências latentes *determina o* que ele ou ela vê.

O mesmo se aplica às organizações.

Pense em "estrutura" e você vai ver estrutura. Pense em "cultura" e você vai ver todos os tipos de dimensões culturais. Pense em "política" e você vai encontrar política. Pense em termos de padrões e círculos e você vai encontrar uma série deles.

Este é o dilema do administrador: temos a tendência de encontrar e perceber o que estamos procurando. Isto *não* significa que não existe uma base real para o que encontramos. A realidade é que tem uma tendência de se revelar de acordo com a perspectiva da qual é abordada. Como Albert Einstein disse uma vez, é a teoria pela qual observamos uma situação que decide o que vamos notar.

Algumas teorias e perspectivas podem revelar-se fracas ou irrelevantes, tendo pouco poder evocativo ou substancial: os cientistas desenvolveram importantes conhecimentos estudando a luz como uma onda ou como uma partícula, mas não como uma laranja! Da mesma forma, os administradores enfrentam o desafio de encontrar ou criar metáforas poderosas que possam ajudá-los a entender e a mudar suas organizações. As metáforas oferecidas

neste livro constituem exemplos, mas, de forma nenhuma, esgotam as possibilidades.

Vivendo com o paradoxo da metáfora

Levadas a um extremo, as idéias geradas pelas metáforas encontram severas limitações. Qualquer metáfora pode ser incrivelmente persuasiva, mas também pode ser limitante e bloquear nossa capacidade de obter uma visão geral.

Em termos de organização, podemos ser persuadidos pela idéia de que a administração deve criar, recriar e operar uma máquina organizacional eficiente e logo descobrir que nossos projetos podem ser inutilizados por um ambiente em mudança ou pelos seres humanos que, no final das contas, têm que dar vida à máquina. Ou adotarmos a idéia de desenvolver "organizações que aprendem", que podem evoluir como um cérebro, e negligenciarmos as realidades políticas que bloqueiam o aprendizado efetivo. Ou, como políticos organizacionais entusiastas ou críticos sociais, podemos descobrir que, enquanto estamos preocupados com nossas manobras políticas ou debates, transformações cruciais no ambiente externo estão "ditando as regras".

A limitação de perspectiva é inerente à natureza da metáfora e às teorias e idéias geradas pela metáfora. Isto ajuda a explicar as oscilações da administração de um modismo para outro e porque a última teoria está *sempre* no processo de ceder lugar a outra. Os teóricos da administração tendem a vender os pontos de vista positivos de uma metáfora e ignorar as limitações e distorções que ela cria. Esses pontos de vista são atraentes. E por isso que ganham seguidores e se tornam a última palavra. Mas quando os administradores vão aplicar as idéias na prática, a realidade mostra-se muito mais complicada. A maioria das teorias de administração é desenvolvida de maneira que inevitavelmente cria desilusão e frustração. Elas geralmente têm um elemento de "verdade", mas é uma verdade que, de fato, nega a complexidade das realidades às quais as teorias devem ser aplicadas.

Então a maior inovação e desafio deste livro é reconhecer e enfrentar a idéia de que todas as teorias da organização e da administração são baseadas em metáforas implícitas que nos convencem a ver, entender e agir sobre as situações de maneiras parciais:

- Ao mesmo tempo que as metáforas criam conhecimento, elas também distorcem.
- Ao mesmo tempo que têm vantagens, têm também limitações.

- Ao criar maneiras de ver e agir, as metáforas tendem a criar maneiras de não ver e não agir.

Outro desafio deste livro é aprender a adotar perspectivas múltiplas e diversas porque não pode haver uma só teoria ou metáfora que nos dê um ponto de vista sobre tudo e não pode haver uma única "teoria correta" para estruturar tudo que fazemos.

As metáforas neste livro

Para ilustrar os princípios em ação, os Capítulos de 2 a 9 exploram as implicações de diferentes metáforas sobre a natureza da organização. Algumas das metáforas usam maneiras de pensar familiares; outras desenvolvem idéias e perspectivas que serão bastante novas. Em conjunto, elas demonstram como podemos usar a metáfora para gerar uma gama de idéias complementares e concorrentes e aproveitar os pontos fortes de cada uma.

O Capítulo 2 examina a imagem das organizações como máquinas e ilustra como o estilo mecanicista de pensamento marca o desenvolvimento da organização burocrática. Quando os administradores pensam nas organizações como máquinas, tendem a gerenciá-las e a planejá-las como máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo. Algumas vezes, isto pode ser muito eficaz; outras vezes, pode ter muitas conseqüências infelizes. Um dos problemas mais básicos da administração moderna é que a maneira mecânica de pensar está tão enraigada em nossas concepções diárias da organização que em geral é muito difícil organizar de qualquer outra maneira. Ao demonstrar nossa dependência em relação ao pensamento mecânico, o capítulo nos ajuda a ficar mais abertos a outras maneiras de pensar.

O Capítulo 3 examina a idéia de que as organizações são como organismos. Esta metáfora popular concentra a atenção no entendimento e gestão das necessidades organizacionais e das relações ambientais. Ela nos leva a ver os diferentes tipos de organização como pertencentes a diferentes espécies, sendo a organização burocrática apenas um deles. Vemos que diferentes espécies adaptam-se a diferentes ambientes. Somos levados a entender como as organizações nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem e como podem adaptar-se a novas circunstâncias. Também somos levados a considerar as relações entre espécies e os padrões evolutivos encontrados no ambiente mais amplo. Como no caso da metáfora da máquina, este tipo de imagem

nos leva a ver e a entender as organizações de uma perspectiva única que já contribuiu muito para a teoria da moderna administração.

No Capítulo 4, examinamos as implicações da visão das organizações como cérebros. E se tentarmos estruturá-las como cérebros? A metáfora chama a atenção para a importância do processamento da informação, aprendizado e inteligência e oferece uma estrutura de referência para a compreensão e a avaliação das modernas organizações nestes termos. Ela oferece também um conjunto de princípios para a criação de organizações que aprendem.

O Capítulo 5 explora a idéia de que as organizações são culturas. Este enfoque oferece-nos mais uma forma de gerir e planejar organizações: reconhecendo os valores, idéias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados compartilhados que guiam a vida organizacional.

No Capítulo 6, usamos uma metáfora política para enfocar os diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais. O capítulo explora as organizações como sistemas de governo e os fatores detalhados que determinam os aspectos políticos da vida organizacional.

No Capítulo 7, o enfoque muda para uma metáfora mais abstrata: a idéia de que as organizações são prisões psíquicas onde as pessoas se tornam prisioneiras de seus pensamentos, idéias e crenças inconscientes. Seria possível que nossos modos de organizar manifestassem uma preocupação inconsciente com o controle? Uma forma de sexualidade reprimida? Um medo da morte? A imagem de uma prisão psíquica convida-nos a examinar a vida organizacional e a ver se caímos na armadilha dos processos cognitivos criados por nós mesmos e como o fazemos. Ela oferece muitas idéias importantes sobre os aspectos psicodinâmicos da organização e dos estilos de administração.

O Capítulo 8 convida-nos a entender a organização como fluxo e transformação, abordando as quatro "lógicas da mudança" que determinam a vida social. Uma enfatiza o modo como as organizações são sistemas autoproduzidos que se criam a sua própria imagem. A segunda chama a atenção para idéias originárias do estudo do caos e da complexidade, vendo a vida organizacional através de imagens de padrões de atração concorrentes. A terceira vê a organização como produto de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo. A quarta explora como os aspectos da moderna organização são produto de uma lógica dialética em que cada fenômeno gera seu oposto. As idéias ajudam-nos a entender e gerenciar a mudança organi-

zacional e a entender algumas forças que determinam a natureza da organização em nível societal.

O Capítulo 9 explora a idéia de que as organizações são instrumentos de dominação. Aqui, o foco é sobre os aspectos potencialmente exploradores da vida corporativa. O capítulo mostra como as organizações muitas vezes usam seus empregados, as comunidades onde estão situadas e a economia mundial para atingir seus próprios fins. Uma extensão da metáfora política examinada no Capítulo 6, o Capítulo 9 ajuda-nos a entender os aspectos da moderna organização que radicalizaram as relações entre os trabalhadores e a administração e os aspectos negativos da empresa global. Esta metáfora é particularmente útil para se entender as organizações da perspectiva dos grupos explorados e para se entender como ações que são racionais de um ponto de vista podem ser vistas como exploradoras de outra perspectiva.

O Capítulo 10 reúne todas as idéias, apresentando um estudo de caso prático que ilustra como podemos usar as metáforas apresentadas neste livro como quadros de referência para "ler e estruturar" as organizações. Mostra como podemos usar o poder das metáforas para aprofundar nossa compreensão de situações e criar maneiras novas e mais eficientes de organizar è administrar.

O Capítulo 11, "O Uso da Metáfora para Administrar um Mundo Turbulento", resume e sintetiza as principais teses de *Imagens* e suas implicações para administradores e profissionais que procuram gerenciar o mundo turbulento e paradoxal em que nos encontramos no momento.

O livro em sua totalidade constitui um tratado sobre o pensamento metafórico que contribui tanto para a teoria quanto para a prática da administração. As metáforas discutidas foram escolhidas para ilustrar uma ampla gama de idéias e perspectivas. Mas elas, de forma nenhuma, esgotam todas as possibilidades. À medida que for lendo, talvez você vá discordar da importância das metáforas que foram escolhidas e querer acrescentar as suas próprias. Você provavelmente se sentirá atraído para certas metáforas e ficará impaciente com outras. Ou você poderá achar que metáforas concorrentes são igualmente convincentes e atraentes. Isto é exatamente o que deve acontecer, pois o objetivo é abrir o diálogo e ampliar os horizontes e não fechar questão a respeito de perspectivas abrangentes.

Neste ponto, *Imagens da organização* é muito diferente da maioria dos livros de administração. Ele tem um ponto de vista claro: que a metáfora é crucial para a maneira como lemos, entendemos e damos forma à vida organizacional. Mas em nenhum ponto você verá essa idéia ser usada para

defender uma perspectiva única. Não existem teorias certas ou erradas na administração num sentido absoluto, pois toda teoria ilumina e esconde.

Veja este livro como uma série de passos numa jornada. Aproveite o que você encontrar ao longo do caminho, à medida que cada capítulo o leva a uma gama de idéias que são cruciais para entender, administrar e planejar organizações num mundo em mudança. Mas esteja prevenido: ele não é uma leitura rápida. E não é nenhuma panacéia. Ele exige sua atenção e, acima de tudo, abertura mental e reflexão.

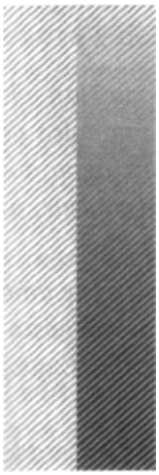
Acredito que os resultados compensarão o esforço porque a jornada tem o potencial para revolucionar nosso modo de pensar sobre a organização e a administração.

Deixe este livro desafiar seu modo de pensar. Use-o para ganhar uma nova perspectiva em relação aos problemas com que você se depara. Use-o para desenvolver uma competência básica necessária a todos os administradores do mundo de hoje.

Parte II

ALGUMAS IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

Os capítulos seguintes demonstram como a metáfora pode ser usada para desenvolver teorias da organização e da administração. Alguns focalizam metáforas que já foram exploradas. Outros abrem territórios mais novos. Em conjunto, eles mostram como usamos a metáfora para gerar uma gama de idéias complementares e concorrentes sobre a natureza das organizações e como elas podem ser planejadas e administradas.



2

A MECANIZAÇÃO ASSUME o COMANDO: AS Organizações Vistas como Máquinas

Quando pensamos nas organizações como máquinas, começamos a vê-las como empresas racionais planejadas e estruturadas para atingir determinados fins.

- A máquina organizacional tem metas e objetivos.
- Ela é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades.
- Seu desenho torna-se um organograma.
- As pessoas são contratadas para operar a máquina e todo mundo deve comportar-se de maneira predeterminada.

Esta é a teoria que tem orientado a organização e a administração desde a revolução industrial. Ela trouxe enormes benefícios, aumentando em miDiares de vezes a capacidade de produção. Mas suas deficiências também são evidenciadas quando seres humanos se rebelam contra serem "mecanizados", criando uma rigidez que impede as organizações de se adaptarem e fluírem com a mudança.

Muitos de nós somos aprisionados em padrões de pensamento mecanicista. Ao nos tornarmos conscientes de como isto ocorre, podemos aprender a tirar proveito de seus pontos fortes e liberar nossa capacidade de organizar de maneiras diferentes.

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

> *Durante a viagem de Tzu-gung por regiões ao norte do rio Han, ele viu um velho trabalhando em sua horta. Ele tinha cavado um sulco de irrigação. O homem descia até o poço, pegava uma vasilha de água nos braços e despejava a água no sulco. Embora seu esforço fosse enorme, os resultados pareciam muito insignificantes.*
>
> *Tzu-gung disse: "Existe uma forma pela qual você pode irrigar uma centena de sulcos por dia, fazendo mais com menos esforço. Você gostaria de ouvir como?" O velho ficou de pé, olhou para ele e disse: "E qual seria ela?"*
>
> *Tzu-gung respondeu: "Você pega uma alavanca de madeira, pesada atrás e leve na frente. Desse modo, a água pode subir tão rapidamente que vai praticamente jorrar. Isto é chamado de bomba d'água."*
>
> *Então a raiva apareceu na face do velho e ele disse: "Eu ouvi meu professor dizer que todo aquele que usa uma máquina faz todo seu trabalho como uma máquina. Aquele que faz seu trabalho como uma máquina desenvolve um coração que é como uma máquina e aquele que carrega em seu peito um coração de máquina perde a simplicidade. Aquele que perdeu sua simplicidade torna-se inseguro nas lutas de sua alma.*
>
> *Incerteza nas lutas da alma é algo que não combina com o sentido de honestidade. Não é que eu não conheça essas máquinas; eu tenho é vergonha de usá-las."*

Se esse velho visitasse o mundo moderno, ele, sem dúvida, ficaria muito desiludido. As máquinas hoje influenciam virtualmente cada aspecto de nossa existência. Elas aumentaram nossa capacidade de produção em milhares de vezes, mas também fizeram muito mais, influenciando quase todos os aspectos de nossas vidas. O debate iniciado por Tzu-gung e o velho continua. Na opinião de muitos, a mecanização trouxe principalmente ganhos, elevando a humanidade de concorrentes da natureza a virtuais senhores da natureza. Para outros, a visão do velhinho da alienação humana repete-se em várias formas, quando analisam o alto preço do progresso mecânico em termos de transição do artesanato para a produção fabril, a troca da comunidade rural por aglomerados urbanos, a degradação geral do ambiente e o assalto de racionalismo sobre o espírito humano.

Independentemente da posição que se assuma, a sabedoria da visão do velhinho em relação à influência avassaladora das máquinas é inquestionável.

O uso das máquinas transformou radicalmente a natureza da atividade produtiva e deixou sua marca na imaginação, nos pensamentos e nos sentimentos humanos através dos tempos. Os cientistas produziram interpretações mecanicistas do mundo natural e os filósofos e psicólogos articularam as teorias mecanicistas da mente e do comportamento humanos. Fomos aprendendo cada vez mais a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e para nossa sociedade e a moldar nosso mundo de acordo com os princípios mecanicistas.

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

Considere, por exemplo, a precisão mecânica com que muitas de nossas instituições devem operar. A vida organizacional é muitas vezes rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Freqüentemente, espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em dada hora, façam um conjunto predeterminado de atividades, descansem em horas marcadas e depois recomecem suas tarefas até que o trabalho termine. Em muitas organizações, um turno de trabalhadores substitui outro de maneira metódica para que o trabalho possa continuar sem interrupção 24 horas por dia, todos os dias do ano. Muitas vezes, o trabalho é bastante mecânico e repetitivo. Qualquer um que tenha observado o trabalho na fábrica de produção em massa ou em qualquer grande "escritório-fábrica" que processa formulários de papel, como reclamações de seguro, declarações de imposto de renda ou cheques bancários, terá notado a maneira mecânica como essas organizações operam. Elas são concebidas como máquinas e seus empregados basicamente devem comportar-se como se fossem peças da máquina.

Lanchonetes e organizações de serviços de muitos tipos operam de acordo com princípios semelhantes, em que cada ação é predeterminada de maneira minuciosa, mesmo em áreas de interações pessoais com outras pessoas. Os empregados são freqüentemente treinados para interagir com os clientes de acordo com um código detalhado de instruções e são monitorados em seu desempenho. Até o sorriso mais casual, um cumprimento, comentário ou sugestão por parte de um vendedor é freqüentemente programado pela política da companhia e ensaiado para produzir resultados autênticos. A lista de verificação usada pela administração de uma famosa lanchonete para monitorar o desempenho dos empregados (Figura 2.1) indica o grau em que uma simples tarefa, como servir um freguês, pode ser mecanizada, observada e avaliada de maneira mecânica.

Cumprimentar o cliente	Sim	Não
1. 0 empregado sorri.		
2. 0 cumprimento é sincero.		
3. Olha o cliente nos olhos.		
Outros:		
Tirar o pedido	Sim	Não
1. 0 empregado conhece bem o cardápio (não tem necessidade de ficar procurando itens).		
2. 0 cliente só precisa fazer o pedido uma vez.		
3. Pedidos pequenos (quatro itens ou menos) não precisam ser escritos.		
4. Sugere outros itens do cardápio.		
Outros:		
Preparo do pedido	Sim	Não
1. 0 pedido é preparado na seqüência correta.		
2. Os pedidos de grelhados são entregues em primeiro lugar.		
3. As bebidas são preparadas na ordem correta.		
4. A quantidade de gelo é adequada.		
5. Inclina os copos e usa dos dedos para ativar.		
6. Enche os copos até o nível adequado.		
7. Põe tampas nas bebidas.		
8. Copos limpos.		
9. Café novo é feito com a freqüência adequada.		
10. Enche os copos de café até a altura adequada.		
Outros:		
Entrega do pedido ao cliente	Sim	Não
1. 0 pedido é embrulhado corretamente.		
2. As bordas do saco são dobradas duas vezes.		
3. Usa bandejas de plástico para consumo dentro da lanchonete.		
4. Usa toalha de bandeja.		
5. A comida é manuseada de maneira adequada.		
Outros:		
Cobrança e recebimento do pagamento	Sim	Não
1. 0 valor da conta é dito claramente e em voz suficientemente alta.		
2. 0 valor recebido é dito claramente.		
3. 0 troco é contado em voz alta.		
4. 0 troco é contado eficientemente.		
5. 0 dinheiro recebido fica à vista até que o troco seja entregue.		
Outros:		
Agradecimento e convite ao cliente para voltar	Sim	Não
1. 0 empregado sempre agradece.		
2. 0 agradecimento é sincero.		
3. 0 empregado olha o cliente nos olhos.		
4. Convida o freguês a voltar.		
Outros:		

Figura 2.1 *Lista de verificação usada pela gerência para avaliar o desempenho do empregado do balcão de atendimento de uma lanchonete.*

MÁQUINAS, PENSAMENTO MECÂNICO E O SURGIMENTO DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

As organizações que são planejadas e operadas como se fossem máquinas são geralmente chamadas de organizações burocráticas. Contudo, a maioria das organizações é, até certo ponto, burocratizada, pois o modo de pensar mecanicista afetou nossas concepções mais básicas do que seja uma organização. Quando falamos sobre organização, geralmente temos em mente um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que têm alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, estamos falando de um conjunto de relações mecânicas. Falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tendemos a esperar que funcionem como máquinas: de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível.

Quando as metas são fixas, o ambiente é estável e a força de trabalho é dedicada e submissa, um modo de organização mecânico pode representar a base de uma operação eficiente. Mas em outros contextos organizacionais, ele pode ter muitas conseqüências infelizes. Portanto é importante entender como e quando estamos adotando um pensamento mecanicista e como nosso modo de pensar se baseia em tantas teorias populares e idéias tidas como certas. Um dos principais desafios enfrentados pelas modernas organizações é substituir o pensamento mecanicista por idéias novas e abordagens como as que serão discutidas nos capítulos seguintes.

As origens da organização mecanicista

Ferramentas e instrumentos

As organizações raramente são estabelecidas como fins em si mesmas. Elas são instrumentos criados para alcançar outros fins. A palavra "organização" deriva da palavra grega *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. Não é de se surpreender que idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos tenham-se tornado conceitos organizacionais tão fundamentais, uma vez que ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e desenvolvidos para ajudar a realização de alguma atividade voltada para alguma meta.

A natureza instrumental da organização é evidente nas práticas das primeiras organizações formais que conhecemos, como as que construíram as

grandes pirâmides, impérios, igrejas e exércitos. No entanto, foi com a invenção e a proliferação das máquinas que os conceitos de organização realmente se tornaram mecanizados. O uso de máquinas, especialmente na indústria, exigiu que as organizações fossem adaptadas às necessidades das máquinas.

Máquiníis e a Revolução Industrial

Se examinarmos as mudanças organizacionais que acompanharam a Revolução Industrial, descobrimos uma tendência crescente para a burocratização e rotinização da vida em geral. Muitos grupos familiares e artesãos habilitados que trabalhavam por conta própria abriram mão da autonomia de trabalhar em suas próprias casas e oficinas para trabalhar em tarefas relativamente não especializadas em fábricas. Ao mesmo tempo, os donos das fábricas e seus engenheiros perceberam que a operação eficiente de suas novas máquinas, em última análise, exigia grandes mudanças no planejamento e controle do trabalho. A divisão de trabalho intensificou-se e se tornou cada vez mais especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência por meio da redução da liberdade de ação do operário em favor do controle por suas máquinas e por seus supervisores. Novos procedimentos e técnicas também foram introduzidos para disciplinar os operários para que aceitassem as novas e rigorosas rotinas da produção fabril.

As forças armadas e a automação humana

Foi possível aprender muito sobre organizações mecanicistas com as organizações militares, que pelo menos desde o tempo de Frederico, o Grande, da Prússia, têm sido um protótipo desse tipo de organização. Frederico, que reinou de 1740 a 1786, era fascinado pelo funcionamento de brinquedos automatizados, como bonecos mecânicos, e em seu esforço para transformar o exército em um instrumento confiável e eficiente ele introduziu muitas reformas que, na realidade, serviram para reduzir seus soldados a autômatos. Entre essas reformas, estavam

- a introdução de escalões e uniformes,
- a extensão e padronização de regulamentos,
- aumento da especialização de tarefas,
- uso de equipamento padronizado,

- a criação de uma linguagem de comando e
- treinamento sistemático que envolvia exercícios de guerra.

O propósito de Frederico era transformar o exército num mecanismo eficiente que operasse por meio de peças padronizadas, usando

- *procedimentos de treinamento* - permitindo que as peças do exército fossem forjadas de praticamente qualquer matéria-prima para que fossem facilmente substituídas,
- *medo* - ensinando os homens a temer seus oficiais mais do que o inimigo para garantir que a máquina militar operasse sob comando,
- *distinção entre funções consultivas e de comando* - para liberar orientadores especializados *(staff)* da linha de comando para que pudessem planejar as atividades que garantiriam o melhor uso da máquina militar e
- *descentralização* - para permitir maior autonomia das peças em diferentes situações de combate.

Muitas das idéias e práticas de Frederico tiveram grande importância na solução de problemas criados pelo desenvolvimento dos sistemas de produção em fábricas e foram paulatinamente adaptadas durante o século XIX à medida que os empresários lutavam para encontrar formas organizacionais adequadas à tecnologia da máquina. A nova tecnologia foi acompanhada e reforçada pela mecanização do pensamento e da ação do ser humano. Organizações que usavam máquinas tornavam-se cada vez mais semelhantes a máquinas. A visão de Frederico o Grande de um exército "mecanizado" gradualmente tornou-se uma realidade tanto na fábrica como nos escritórios.

As origens da teoria clássica da administração e a administração científica

Durante o século XIX, foram feitas muitas tentativas de codificar e promover idéias que pudessem levar a uma organização e administração eficiente do trabalho. No entanto, só no começo do século XX é que essas idéias foram sintetizadas numa teoria abrangente da organização e da administração.

A burocracia de Weber

Um dos primeiros teóricos organizacionais a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização foi Max Weber. Ele notou que a forma burocrática rotiniza o processo de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. Em seu trabalho, encontramos a primeira definição abrangente de burocracia, como uma forma de organização que enfatiza

- precisão,
- velocidade,
- clareza,
- regularidade,
- confiabilidade e
- eficiência,

alcançadas através da criação de

- uma divisão fixa de tarefas,
- supervisão hierárquica e
- regras e regulamentações detalhadas.

Como sociólogo, Weber estava interessado nas conseqüências sociais da proliferação da burocracia e, como o velhinho da estória de Chuang-tzu, estava preocupado com o efeito que ela teria sobre o lado humano da sociedade. Ele viu que a abordagem burocrática tinha o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea. Ele também reconheceu que ela teria graves conseqüências políticas ao minar o potencial de formas de organização mais democráticas.

Duas outras importantes contribuições da teoria mecanicista foram feitas por um grupo de teóricos e profissionais da administração que estabeleceram as bases para o que conhecemos como "teoria clássica da administração" e "administração científica". Em contraste com Weber, defenderam com firmeza a burocratização e devotaram suas energias à identificação de princípios e métodos detalhados através dos quais esse tipo de organização pudesse ser atingido.

Enquanto os teóricos da administração clássica focalizam o planejamento da organização total, os administradores científicos se concentram no planejamento e administração de tarefas individuais. Foi através das idéias

desses teóricos que tantos princípios mecanicistas da organização se enraizaram em nosso pensamento quotidiano. Vale a pena examinar seu trabalho em maiores detalhes.

Administração clássica e princípios mecanicistas da organização

Representantes típicos dos teóricos clássicos foram Henri Fayol, F. W. Mooney e Lyndall Urwick. Todos estavam interessados nos problemas da administração prática e procuraram codificar sua experiência de organização bem-sucedida para que outros a seguissem. Os princípios básicos de seu pensamento são capturados na idéia de que a administração é um processo de

- planejamento,
- organização,
- comando,
- coordenação e
- controle.

Em conjunto, eles lançaram a base das modernas técnicas de administração, como a administração por objetivos *(management by objectives* - MBO); os sistemas de planejamento, programação e orçamento*planning, programming, bugeting systems* - PPBS e outros métodos que enfatizam o controle e o planejamento racionais. Cada um desses teóricos codificou suas idéias utilizando uma combinação de princípios militares e de engenharia que são bastante familiares aos princípios atuais de:

- unidade de comando (um só supervisor por empregado),
- linhas de autoridade (a "cadeia escalar"),
- amplitude limitada do controle em termos de número de empregados subordinados a um supervisor,
- distinção entre pessoal administrativo e trabalhadores,
- encorajamento da iniciativa,
- divisão de trabalho em tarefas especializadas,
- autoridade para ser responsável pelo próprio trabalho,
- autoridade geral centralizada,
- disciplina e obediência à administração,
- subordinação dos interesses individuais ao interesse da organização,

- eqüidade no tratamento e na remuneração,
- espírito de união e
- estabilidade no emprego.

Se implementarmos estes princípios, chegaremos ao tipo de organização representada no conhecido organograma - um padrão de cargos precisamente definidos, organizados de maneira hierárquica através de linhas precisamente definidas de comando e de comunicação. Vemos que os teóricos clássicos planejavam uma organização exatamente como se estivessem planejando uma máquina.

A organização torna-se uma forma de engenharia

Quando um engenheiro projeta uma máquina, sua tarefa é definir uma rede de partes interdependentes arranjadas numa seqüência específica e ancoradas por pontos de resistência ou rigidez precisamente definidos.

Os teóricos clássicos tentaram chegar a um projeto semelhante em sua abordagem à organização:

- *Eles conceberam a organização como uma rede de partes.* O foco está sobre as funções e departamentos funcionais, como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, que são ainda especificados como redes de tarefas definidas com precisão. As responsabilidades dos cargos interligam-se de tal forma que se complementam tão perfeitamente quanto possível e se inter-relacionam através da cadeia escalar de comando expressa no clássico dito "um homem, um chefe".
- *Eles planejaram a estrutura organizacional tão precisamente quanto possível* através dos padrões de autoridade, por exemplo, em termos de responsabilidades dos cargos e do 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-as em outras. Dando atenção detalhada aos padrões de autoridade e ao processo geral de direção, disciplina e subordinação do indivíduo ao interesse geral, os teóricos clássicos procuraram garantir que quando os comandos fossem emitidos do topo eles fluiriam através da organização de maneira precisamente predeterminada para criar um efeito precisamente determinado.

Criando flexibilidade limitada através da descentralização

Os princípios da administração clássica são básicos tanto para a burocracia centralizada quanto para sua variante encontrada nas formas de organização de matriz e divisões, em que várias unidades são autorizadas a funcionar de maneira semi-autônoma, sob uma supervisão e controle mais gerais do que específicos. Assim como a organização militar descentralizou a autoridade para enfrentar as dificuldades das situações de combate, os teóricos da administração clássica reconheceram a necessidade de conciliar os requisitos contraditórios de centralização e descentralização para preservar uma flexibilidade adequada em diferentes partes das grandes organizações.

Alcançando metas através dos sistemas de controle de cima para baixo

A capacidade de descentralizar foi aperfeiçoada no decorrer do século XX através do desenvolvimento de técnicas de administração como MBO, PPBS e o planejamento de sofisticados sistemas de informações gerenciais (SIGs), que são freqüentemente utilizados para estabelecer os tipos de controle de cima para baixo recomendados pelos teóricos clássicos. Formas de MBOs são freqüentemente usadas para impor um sistema mecanicista de metas e objetivos a uma organização. Estes são então usados para controlar a direção em que a administração e os empregados podem conduzir a organização - por exemplo, através do desenvolvimento de metas de desempenho consistentes com esses objetivos e vários sistemas orçamentários. Sistemas de informações computadorizados hoje permitem que o desempenho seja submetido a uma vigilância e controle quase completos. Apesar da aparente originalidade, eles muitas vezes reforçam as idéias dos teóricos clássicos porque encorajam as pessoas a se adaptarem dentro de estruturas predeterminadas em vez de exercer sua iniciativa.

A essência da teoria clássica da administração e de sua moderna aplicação é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que funcionem da maneira mais eficiente possível. Enquanto muitos endossam isto como um ideal, é mais fácil dizer do que fazer porque estamos lidando com pessoas e não engrenagens e rodas inanimadas.

Desumanizando os trabalhadores para atingir os objetivos da organização

Os teóricos clássicos deram relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização. Embora eles tenham freqüentemente reconhecido a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, eqüidade, espírito de união e um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos, sua principal orientação foi fazer os seres humanos se adaptarem aos requisitos da organização mecânica. A organização era um problema técnico!

Os teóricos clássicos têm sido muito criticados por terem negligenciado o lado humano da organização. Mas os administradores e consultores modernos muitas vezes continuam a introduzir o aspecto mecanicista em sua maneira de pensar.

O exemplo mais recente é encontrado no "movimento de reengenharia" que assolou os Estados Unidos e grande parte da Europa na década de 1990. Reconhecendo que a forma de organização burocrática, com sua ênfase na departamentalização rígida, não tinha mais utilidade, o movimento de reengenharia impôs uma nova estrutura mecanicista, construída em torno de processos-chave e não em torno de funções burocráticas. Como na velha teoria clássica, o pressuposto básico é que se você acertar a engenharia, o fator humano vai encaixar-se. Não é preciso dizer que isto nem sempre acontece. Conseqüentemente, o movimento de reengenharia encontrou exatamente os mesmos problemas e fracassos experimentados pelos princípios mais antigos da administração clássica: o fator humano freqüentemente subverte o processo de reengenharia, causando índices maciços de fracasso.

"Administração científica": aperfeiçoando o desenho técnico

Os teóricos clássicos sofisticaram muitos dos princípios básicos da abordagem de Frederico, o Grande, à organização militar. Mas foi outro grande Frederico da teoria da organização, Frederick Taylor, quem as desenvolveu a um extremo lógico.

Aumentando a eficiência pela divisão do trabalho em suas menores partes componentes

Taylor foi um engenheiro americano cujos "princípios da administração científica" constituíram a base para o planejamento do trabalho durante a

primeira metade do século XIX, e eles prevalecem de uma forma ou de outra até os dias de hoje. Sua mensagem é a seguinte:

1. *Transfira toda responsabilidade pela organização do trabalho do trabalhador para o gerente.* Os gerentes deveriam pensar em tudo que se relaciona ao planejamento e organização do trabalho, deixando os trabalhadores com a tarefa da implementação.
2. *Use métodos científicos* para determinar a maneira mais eficiente de se realizar o trabalho. Planeje a tarefa do trabalhador, especificando com *precisão* a maneira como o trabalho deve ser feito.
3. *Escolha* a melhor pessoa para fazer o trabalho planejado.
4. *Treine* o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente.
5. *Monitore* o desempenho do trabalhador para garantir que os procedimentos de trabalho adequados sejam seguidos e que os resultados apropriados sejam alcançados.

Taylor também defendeu o uso do estudo de tempos e movimentos como um meio de analisar e padronizar as atividades do trabalho. Sua abordagem científica exigia a observação e medição rigorosa do trabalho para encontrar o melhor modo de fazer as coisas. No sistema de Taylor, até as tarefas mais simples, como carregar barras de ferro e remover terra, tornaram-se objetos da ciência.

Modelos significativos de sua abordagem da administração científica são encontrados em numerosas fábricas, lojas e escritórios.

A administração científica em lanchonetes, linhas de montagem e escritórios

Pense nas cadeias de lanchonetes que servem hambúrgueres, pizzas e outros produtos altamente padronizados. O trabalho é freqüentemente organizado nos mínimos detalhes, com base em planos que analisam o processo total de produção, encontram os procedimentos mais eficientes e então alocam essas funções especializadas a pessoas treinadas para desempenhá-las de maneira muito precisa. Todo o *trabalho de pensar* é feito pelos gerentes e organizadores, deixando o *trabalho de fazer* com os empregados. A lista de verificação apresentada na Figura 2.1 ilustra perfeitamente a abordagem da administração de Taylor, mostrando como um trabalho simples, como o de receber e atender o pedido de um freguês, pode ser dividido em muitos elementos distintos que podem ser analisados e avaliados individualmente.

A abordagem de Taylor do planejamento do trabalho também é encontrada nas formas tradicionais de linha de montagem de uma fábrica e nos processos de produção estritamente controlados e monitorados pela tecnologia do computador. Aqui, as idéias de Taylor estão embutidas na própria tecnologia, tornando os trabalhadores servidores ou acessórios das máquinas que controlam completamente a organização e o ritmo do trabalho.

Os princípios de Taylor também tiveram uma grande influência sobre a organização do trabalho de escritório através de projetos que dividiram tarefas integradas em componentes especializados que puderam então ser alocados a diferentes empregados. Por exemplo, nos processos integrados de processamento de formulários de reclamações de seguros, um empregado muitas vezes é responsável por conferir a reclamação com a apólice, outro pode iniciar um processo de avaliação, outro poderia fazer a avaliação e um outro avaliar a avaliação e assim por diante. Sistematicamente aplicados, os cinco princípios de Taylor levaram ao desenvolvimento de escritórios-fábricas onde as pessoas desempenham tarefas fragmentadas e altamente especializadas de acordo com um elaborado sistema de planejamento do trabalho e avaliação de desempenho.

O efeito da administração científica de Taylor sobre o local de trabalho tem sido enorme, multiplicando a produtividade e ao mesmo tempo acelerando a substituição de artesãos habilidosos por trabalhadores não qualificados. Mas os aumentos de produtividade muitas vezes foram alcançados com um custo humano muito alto, reduzindo muitos trabalhadores a autômatos, exatamente como as reformas do exército de Frederico, o Grande, fizeram com seus soldados há mais de 150 anos.

Administração científica e desumanização

A administração científica é uma tendência tão difundida que hoje ela é freqüentemente descrita como a tendência à "McDonaldização". Este termo dá idéia de como os princípios organizacionais subjacentes à organização da cadeia de lanchonetes McDonakTs, com sua ênfase na eficiência, quantificação, previsibilidade, controle e tarefas simplificadas (freqüentemente descritos como "tarefas Mc") constituem um símbolo de organização em toda a sociedade.

Os problemas humanos resultantes dos métodos tayloristas de organização têm sido muito óbvios desde que foram introduzidos:

- Para a maioria das pessoas, o trabalho na linha de montagem é simplesmente entediante e alienante. Os ciclos de trabalho são em geral muito curtos e os trabalhadores, às vezes, têm que fazer um trabalho que envolve sete ou oito operações diferentes a cada 40 ou 50 segundos, sete ou oito horas por dia, 50 semanas por ano.
- Quando Henry Ford estabeleceu sua primeira linha de montagem para produzir o Modelo T, a rotatividade dos empregados subiu para aproximadamente 380% ao ano. Ele só conseguiu estabilizar a situação do trabalho e persuadir os trabalhadores a aceitar a nova tecnologia, dobrando o salário para o famoso "cinco dólares por dia".
- Quando a General Motors (GM) decidiu aumentar a eficiência em sua fábrica de Lordstown no final da década de 1960, no auge de seu envolvimento com esta tecnologia, a velocidade da linha de montagem foi aumentada para elevar a produção de 60 para 100 carros por hora. Neste novo ritmo, alguns trabalhadores tinham apenas 36 segundos para realizar pelo menos oito operações diferentes, como andar, levantar, segurar, levantar um carpete, abaixar para apertar parafusos, apertá-los com um revólver de ar, recolocar o carpete e colocar um adesivo no capô.
- O princípio da separação do planejamento e organização do trabalho de sua execução é freqüentemente visto como o elemento mais pernicioso e de maior alcance da abordagem da administração de Taylor porque ele efetivamente "divide" o trabalhador ao defender a separação entre a mão e o cérebro. Taylor gostava de dizer a seus empregados: "Você não tem que pensar. Aqui, há outras pessoas que são pagas para pensar."
- Homens e mulheres tornaram-se nada mais que "mãos" ou "força de trabalho": a energia ou força necessária para impulsionar a máquina organizacional. As tarefas que tinham que realizar foram simplificadas ao extremo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir.

Assim como o sistema de produção em massa exigia que os produtos fossem montados com partes intercambiáveis, o sistema de Taylor racionalizou o local de trabalho para que ele pudesse ser feito por trabalhadores intercambiáveis.

O apelo universal da administração científica

Ao longo dos anos, a abordagem da administração de Taylor foi ampliada e aperfeiçoada de muitas maneiras, principalmente através do desenvolvimento dos sistemas de *franchising,* que enfrentam o desafio de oferecer produtos e serviços consistentes por meio de operações descentralizadas e da ciência da ergonometria, que estuda o uso da energia no local de trabalho.

É interessante como os princípios de Taylor cruzaram muitas barreiras ideológicas, sendo extensamente usados tanto na ex-União Soviética e na Europa Oriental quanto nos países capitalistas. Este fato significa que o taylorismo tanto é um instrumento para garantir o controle do local de trabalho como um meio de gerar lucros. Embora os países e instituições não capitalistas raramente sejam avessos ao uso lucrativo dos recursos de produção, uma das maiores atrações do taylorismo está no poder que ele confere a quem está no controle.

Embora Taylor seja freqüentemente visto como o vilão que criou a administração científica, é importante entender que ele, na realidade, era parte de uma tendência social mais ampla, que envolve a mecanização da vida em geral. Os princípios subjacentes ao taylorismo hoje são encontrados nos campos de futebol, nas pistas de atletismo, nos ginásios e nas maneiras como racionalizamos e rotinizamos nossas vidas pessoais. Em geral, o taylorismo foi imposto nos locais 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 e que modelamos nosso corpo para atender a certos ideais preconcebidos. Sob a influência do mesmo tipo de mecanismo que ajudou a tornar o taylorismo tão poderoso, muitas vezes vemos e tratamos a nós mesmos como se fôssemos máquinas.

A feição realmente distinta do taylorismo não é o fato de que Taylor tentou mecanizar a organização das pessoas e do trabalho, mas o *grau* em que ele conseguiu fazê-lo. Os trabalhadores de Taylor deviam ser tão confiáveis, previsíveis e eficientes quanto os robôs que hoje em dia os substituem. A história pode muito bem julgar que Taylor viveu antes de seu tempo. Seus princípios da administração científica são excelentes para organizar a produção quando robôs são usados no lugar de seres humanos como a principal força produtiva e, portanto, as organizações podem realmente transformar-se em máquinas.

A meta final: Encontrar a melhor maneira de organizar

"Estabeleça metas e objetivos e procure realizá-los."

"Organize com racionalidade, eficiência e clareza."

"Especifique cada detalhe para que todas as pessoas envolvidas saibam exatamente que trabalho devem fazer."

"Planeje, organize e controle, controle, controle."

Estas e outras idéias semelhantes são freqüentemente ignoradas em nossa maneira de pensar sobre a organização e em nossa maneira de avaliar a prática organizacional. Para muitas pessoas, é quase natural organizar por meio da implantação de uma estrutura de atividades claramente definidas, ligadas por linhas claras de comunicação, coordenação e controle:

- Quando os administradores planejam as organizações, freqüentemente planejam uma estrutura formal de cargos em que as pessoas possam se "encaixar".
- Quando abre uma vaga numa organização, os administradores freqüentemente falam sobre um "buraco" a ser preenchido.
- Grande parte de nosso treinamento e educação visa tornar-nos "adequados" e fazer-nos sentir à vontade no lugar que nos é dado para que a organização possa continuar de maneira racional e eficiente.

A teoria clássica da administração e a administração científica foram lançadas e vendidas para os administradores como a melhor maneira de organizar. Os primeiros teóricos acreditavam que tinham descoberto *os* princípios da administração que, se fossem seguidos, iriam mais ou menos resolver os problemas administrativos para sempre. Hoje em dia, basta olharmos para a cena organizacional contemporânea para verificarmos que estavam completamente enganados. Na realidade, vemos que seus princípios de administração muitas vezes são a base dos problemas organizacionais modernos.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DA MÁQUINA

Como ressaltamos no Capítulo 1, as metáforas só criam maneiras parciais de se ver, uma vez que ao nos encorajar a ver e entender o mundo de determinada perspectiva, elas nos levam a deixar de vê-lo de outras maneiras. Isto foi exatamente o que aconteceu no decorrer do desenvolvimento da abordagem mecanicista da organização.

Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas.

As vantagens e limitações da máquina como uma metáfora da organização refletem-se nas vantagens e limitações da organização mecanicista na prática.

Vantagens

- **Abordagens mecanicistas da organização funcionam bem sob as condições em que as máquinas funcionam bem.**
  - Quando existe uma tarefa clara a ser desempenhada.
  - Quando o ambiente é estável e previsível o suficiente para garantir que os produtos produzidos sejam adequados.
  - Quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto.
  - Quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas.
  - Quando as partes humanas da "máquina" precisam ser submissas e se comportar como planejado.

Algumas organizações têm um sucesso espetacular usando o modelo mecanicista porque preenchem todas estas condições. O McDonald's e muitas empresas do setor de lanchonetes são os melhores exemplos.

O McDonald's desenvolveu uma sólida reputação de excelente desempenho no setor de refeições rápidas, mecanizando a organização de todas as lojas franquiadas em todo o mundo para que cada uma produza um produto uniforme. Ele atende um mercado de massa cuidadosamente escolhido de maneira perfeitamente regular e consistente. A firma é um exemplo da adoção dos princípios tayloristas e recruta uma força de trabalho não sindicalizada, em geral composta de estudantes universitários ou colegiais e trabalhadores de tempo parcial que podem ser moldados para se adaptarem à organização como planejado. E a "máquina" funciona perfeitamente a maior parte do tempo. Naturalmente, a empresa também tem um caráter dinâmico e inovador, mas isto é em grande parte restrito ao pessoal central que faz o trabalho de pensar para a corporação inteira (ou seja, o departamento de diretrizes e de planejamento do trabalho).

Muitos sistemas de franquia usaram a mesma abordagem taylorista com grande eficácia, centralizando o planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços e descentralizando a implementação de maneira altamente controlada. O uso de métodos científicos para determinar o trabalho a ser realizado, manuais que estabelecem padrões e codificam o desempenho nos mínimos detalhes, planos de recrutamento e treinamento bem desenvolvidos e sistemas abrangentes de avaliação de cargos freqüentemente constitui a receita do sucesso, desde que o serviço ou o produto seja passivo desse tipo de definição e controle.

Centros cirúrgicos, departamentos de manutenção de aviões, escritórios de contabilidade, empresas de entrega de pacotes e outras organizações onde precisão, segurança e prestação de contas claras sejam muito importantes, em geral, também são capazes de implementar as abordagens mecanicistas com sucesso em alguns ou em todos os aspectos de suas operações.

Limitações

- **Abordagens mecanicistas criam formas organizacionais que têm dificuldade de se adaptar à mudança.**

  Como as máquinas, as organizações mecanicistas são planejadas para atingir determinadas metas. Elas *não* são planejadas para fazer inovações.

- **Abordagens mecanicistas podem resultar em um tipo de burocracia insensível e desprovida de bom-senso.**

  A flexibilidade e a ação criativa, que são tão importantes em situações de mudança, geralmente são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis. Conseqüentemente,

  - problemas podem ser ignorados porque não existem respostas prontas;
  - as comunicações podem ser ineficientes porque procedimentos e canais padronizados de comunicação em geral são incapazes de lidar com circunstâncias novas;
  - paralisia e falta de iniciativa podem levar ao acúmulo de trabalhos não terminados;
  - administradores de nível mais alto podem tornar-se distantes porque não têm contato *direto* com os problemas da linha de frente;

- alto grau de especialização pode criar visões míopes porque não existe um apanhado geral da situação enfrentada pela empresa em sua totalidade; e
- definições mecanicistas de responsabilidades dos cargos podem encorajar muitos membros da organização a adotar atitudes de descaso e de não-questionamento do tipo "Não é minha obrigação preocupar-me com isso", "Isso é responsabilidade sua, não minha", ou "Estou aqui para cumprir ordens".

Embora estes problemas sejam muitas vezes vistos como resultado de má execução ou de atitudes "trazidas para o trabalho" pelos empregados, elas, na realidade, são inerentes à abordagem mecanicista. Isto se deve à ironia de que a definição clara das responsabilidades do trabalho tem a vantagem de fazer com que todos os membros da organização saibam o que devem fazer. Mas também deixa claro o que *não* devem fazer. A iniciativa é desencorajada porque as pessoas devem obedecer a ordens e ficar em seu lugar sem questionar o que estão fazendo.

À medida que nos aproximamos do século XXI, vemos as burocracias e outras formas de organização mecanicista serem cada vez mais atacadas por causa destas conseqüências disfuncionais. O movimento de qualidade total e a ênfase numa organização flexível, baseada no trabalho de equipe, que ganhou destaque nas décadas de 1980 e 1990, são exemplos da reação a estes problemas e à necessidade de encontrar maneiras novas, não mecânicas, de organizar. De uma perspectiva histórica, a abordagem mecanicista da organização pertence à era mecânica. Agora que estamos entrando numa era de tecnologia completamente nova, baseada na microeletrônica, novos princípios organizacionais provavelmente vão tornar-se cada vez mais importantes.

As imagens da organização analisadas nos capítulos seguintes dão um vislumbre do que pode ser possível e adequado para administrar nestes novos tempos.

3

A NATUREZA ENTRA EM CENA: AS Organizações Vistas como Organismos

A imagem de um organismo procurando adaptar-se e sobreviver num ambiente em mudança oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança.

- A metáfora ajuda-nos a entender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados.
- Encoraja-nos a aprender a arte da sobrevivência corporativa.
- Leva-nos a desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças.

A metáfora oferece uma forma eficiente de ver a estratégia e o planejamento organizacional, mostrando que a perspectiva mecânica, tão popular na administração, é apenas uma das possíveis abordagens. Encorajanos a ver que populações inteiras de organizações podem surgir e desaparecer juntamente com as transformações dos nichos e dos fluxos de recursos de **que** elas dependem e a entender que, como na natureza, a evolução do mundo corporativo reflete a "sobrevivência da adaptação", não apenas a sobrevivência do mais adaptado.

A metáfora sugere que diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações baseadas em diferentes métodos de organização e que a congruência com o ambiente é o fator de sucesso.

Vamos pensar nas organizações como se elas fossem organismos.

Desta forma, vamos vê-las como sistemas vivos, que existem em ambientes mais amplos dos quais dependem para a satisfação de várias necessidades. E quando examinamos o mundo organizacional, começamos a ver que é possível identificar diferentes espécies de organização em diferentes tipos de ambientes. Assim como encontramos ursos polares nas regiões árticas, camelos nos desertos e jacarés nos pântanos, notamos que certas espécies de organizações se "adaptam" melhor a determinadas condições ambientais do que outras. Vemos que as organizações burocráticas tendem a funcionar mais eficientemente em ambientes estáveis e, de certa forma, protegidos e que espécies muito diferentes são encontradas em regiões mais competitivas e turbulentas, tais como os ambientes de empresas de alta tecnologia no setor aeroespacial e da microeletrônica.

Nesta linha simples de investigação, encontramos muitas das idéias-chaves da teoria da organização que prevaleceu na segunda metade do século XX. Os problemas da organização mecanicista resultaram no deslocamento da atenção da ciência mecânica para a biologia como fonte de idéias para analisar a organização. Neste processo, a teoria da organização tornou-se uma espécie de biologia em que as distinções e as relações entre as *moléculas, células, organismos complexos, espécies* e *ecologia* têm um paralelo nas relações e distinções entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações* e sua *ecologia social.* Isto gerou muitas novas idéias para entender como as organizações funcionam e quais são os fatores que influenciam seu bem-estar.

Neste capítulo, vamos explorar como a metáfora organicista ajudou os teóricos da organização a identificar e a estudar diferentes necessidades organizacionais e ressaltar o seguinte:

- organizações como "sistemas abertos",
- o processo de adaptação das organizações ao ambiente,
- ciclos de vida organizacional,
- fatores que influenciam a saúde e o desenvolvimento organizacional,
- diferentes espécies de organização e
- as relações entre espécies e sua ecologia.

Em conjunto, estas idéias tiveram um grande impacto sobre a maneira como vemos a organização. Sob a influência da metáfora da máquina, a teoria da organização foi enclausurada numa forma de engenharia preocupada com as relações entre metas, estruturas e eficiência. A idéia de que as organizações são mais semelhantes a organismos dirigiu nossa atenção para assuntos mais gerais de sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Metas, estruturas e eficiência agora ficam em segundo plano em relação aos problemas de sobrevivência e outras preocupações mais biológicas.

A DESCOBERTA DAS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS

A teoria da organização começou sua incursão pela biologia desenvolvendo a idéia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho. Em retrospecto, isto parece um fato óbvio da vida. Todos sabemos que os empregados trabalham melhor quando estão motivados pelas tarefas que têm que realizar e que o processo de motivação depende de se permitir que as pessoas alcancem recompensas que satisfaçam suas necessidades pessoais. No entanto, no século XIX e começo do século XX, para muitas pessoas o trabalho era uma necessidade básica e aqueles que planejaram e administraram as primeiras organizações o trataram como tal.

Como vimos no capítulo anterior, o planejamento de organizações era visto como um problema *técnico* e a tarefa de estimular as pessoas a se submeter aos requisitos da máquina organizacional se reduzia a um problema de "pagar o salário adequado ao trabalho". Embora o espírito de união fosse visto como uma ajuda valiosa, a administração era vista basicamente como um processo de controlar e dirigir empregados em seu trabalho.

A identificação das necessidades sociais e psicológicas

Grande parte da teoria organizacional desde o final da década de 1920 tem focalizado as limitações da perspectiva da máquina. Podemos começar a estória com os estudos feitos em Hawthorne, nos anos 20 e 30, sob a liderança de Elton Mayo. No começo, esses estudos visavam basicamente investigar a relação entre condições de trabalho e a incidência de fadiga e tédio entre os

empregados. À medida que a pesquisa progrediu, ela abandonou esta perspectiva limitada para focalizar muitos outros aspectos da situação de trabalho, inclusive as atitudes e preocupações dos empregados e os fatores sociais, fora do ambiente de trabalho.

Os estudos agora são famosos por identificar a importância das necessidades sociais no ambiente de trabalho e o fato de que grupos de trabalho podem satisfazer estas necessidades restringindo a produção e se envolvendo em outras atividades não planejadas. Ao identificar que uma "organização informal", baseada em grupos de amizade e em interações não planejadas, pode existir lado a lado com a organização formal, documentada nos "planos" feitos pela administração, esses estudos mostraram que as atividades do trabalho são influenciadas tanto pela natureza dos seres humanos quanto pelo plano formal e que precisamos prestar muita atenção ao lado humano da organização.

A questão da motivação do trabalho tornou-se tão importante quanto as relações entre indivíduos e grupos. Começou a surgir uma nova teoria da organização, construída sobre a idéia de que os indivíduos e os grupos, como os organismos biológicos, só operam eficazmente quando suas necessidades são atendidas.

Por exemplo, a teoria da motivação de Abraham Maslow (Figura 3.1) apresentava o ser humano como um tipo de organismo psicológico lutando para satisfazer suas necessidades numa busca de pleno crescimento e desenvolvimento. Esta teoria, que sugere que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades que vão do fisiológico ao social e ao psicológico, teve implicações muito importantes, porque sugeriu que as organizações burocráticas que procuravam motivar os empregados através do dinheiro ou simplesmente oferecendo um trabalho garantido, confinavam o desenvolvimento humano aos níveis mais baixos da hierarquia das necessidades. Muitos teóricos da administração logo viram que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser planejados para criar condições de crescimento pessoal que ao mesmo tempo ajudassem as organizações a atingir seus objetivos.

Integração das necessidades dos indivíduos e das organizações

A idéia de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações tornou-se uma força poderosa. Começaram a surgir alternativas para a organização burocrática à medida que a pesquisa mostrou como as estruturas

burocráticas, os estilos de liderança e as organizações de trabalho em geral podiam ser modificados para criar trabalhos "mais ricos" e motivadores que encorajassem as pessoas a exercer suas capacidades de autocontrole e criatividade.

Foi dada especial atenção à idéia de fazer os empregados sentir-se mais úteis e importantes, dando-lhes trabalhos mais significativos e tanta autonomia, responsabilidade e reconhecimento quanto possível como meio de torná-los interessados em seu trabalho. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e voltado para o empregado, surgiu como uma alternativa à orientação excessivamente limitada, autoritária e desumanizante geralmente produzida pela administração científica e a teoria clássica da administração.

Desde a década de 60, os pesquisadores em administração e organização têm dado muita atenção à adequação do ambiente de trabalho para aumentar a produtividade e satisfação no trabalho e ao mesmo tempo aumentar a qualidade do trabalho e reduzir o absenteísmo e a rotatividade. A administração de recursos humanos tornou-se um dos principais focos de atenção e a necessidade de integrar os aspectos humanos e técnicos do trabalho tornou-se um princípio importante.

Sistemas sociotécnicos

Este enfoque duplo nas pessoas e na tecnologia agora é percebido na visão de que as organizações podem ser mais bem compreendidas somo "sistemas sociotécnicos" - um elemento desta configuração *sempre* tem conseqüências importantes para o outro. Quando escolhemos um sistema técnico (seja sob a forma de uma estrutura organizacional, plano de cargo ou tecnologia específica), ele sempre tem conseqüências humanas e vice-versa. Isto foi claramente ilustrado no estudo de Eric Trist e de Ken Bamforth sobre a mudança tecnológica da mineração de carvão na Inglaterra no final da década de 1940.

A tentativa de mecanizar a mineração de carvão através da introdução do método de linha, na realidade, trouxe a linha de montagem para o corte do carvão e criou graves problemas porque destruiu a rede de relações sociais ioformais presentes na mina. A nova tecnologia prometia aumentar a eficiência, mas trouxe todos os problemas sociais hoje associados com a moderna fabrica. Ela isolou os mineiros, quebrou a coesão e apoio grupais e impediu os indivíduos de controlar seu próprio trabalho. A solução dos problemas foi achar um meio de reconciliar as necessidades técnicas com a eficiência.

TIPOS DE NECESSIDADE	
Auto-realização	• Estímulo ao envolvimento completo do empregado • Trabalho como uma importante dimensão da vida do empregado • Criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal • Trabalho fortalecendo a identidade pessoal • Reconhecimento por bom desempenho (por exemplo, promoções, prêmios de "empregado do mês")
Social	• Organização de trabalho que permita a interação com os colegas • Possibilidades de atividades sociais e esportivas • Festas e passeios do escritório e da fábrica
Previdência	• Planos de pensão e de saúde • Garantia de emprego • Ênfase nos planos de carreira dentro da organização
Psicológicos	Salários e remunerações Condições de trabalho seguras e agradáveis

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

O trabalho em muitas partes do mundo tem mostrado que ao planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, seja ele um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, é preciso ter em mente a interdependência das necessidades técnicas e humanas.

O princípio sociotécnico agora parece muito óbvio e é claramente reconhecido nas teorias mais populares da organização, liderança e funcionamento de grupo. Mas ainda existe uma tendência da administração a voltar à visão estritamente técnica da organização. Como foi apontado no capítulo sobre a máquina, este foi o problema básico enfrentado pelo movimento de reengenharia. Ao colocar mais ênfase no planejamento dos sistemas técnicos como chave da mudança, a maioria dos programas de reengenharia mobilizou todo tipo de resistência social, cultural e política que minou sua eficácia.

O RECONHECIMENTO DA IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE: AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

Quando reconhecemos que os indivíduos, os grupos e as organizações tem necessidades que precisam ser atendidas, nossa atenção volta-se invariavelmente para o fato de que elas dependem de um ambiente mais amplo para vários tipos de sustentação. E este tipo de pensamento que agora alicerça a "abordagem dos sistemas abertos", baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são "abertas" para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver.

A abordagem dos sistemas abertos gerou muitos conceitos para analisar os sistemas sociais e as organizações. Esses conceitos são freqüentemente apresentados como princípios gerais do pensamento sobre *todos* os tipos de sistemas.

- *Um sistema aberto é* aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema. A natureza aberta dos sistemas biológico e social contrasta com a natureza "fechada" de muitos sistemas físicos e mecânicos, embora o grau de abertura possa variar. Torres, pontes e brinquedos mecânicos com movimentos predeterminados são sistemas fechados. Uma máquina que é capaz de regular suas operações internas de acordo com as variações do ambiente pode ser considerada um sistema parcialmente aberto. Um organismo vivo, uma organização ou grupo social é um sistema totalmente aberto.
- *Homeostase* refere-se à auto-regulagem e à capacidade de manter um estado estável. Organismos biológicos procuram uma regulari-

dade de forma e distinção em relação ao ambiente ao mesmo tempo j em que mantêm uma troca contínua com esse ambiente através da j "realimentação negativa", na qual os desvios em relação aos padrões ou normas iniciam ações para corrigir o desvio. Quando a temperatura do corpo sobe acima dos limites normais, certas funções do corpo tentam compensar essa elevação (por exemplo, começamos a transpirar e a respirar rapidamente). Da mesma forma, os sistemas sociais requerem processos de controle homeostático para manter sua estrutura social.

- *Entropia* refere-se à tendência dos sistemas fechados de se deteriorar e decair.
- *Entropia negativa* refere-se às tentativas dos sistemas abertos de se sustentar através da importação de energia para compensar tendências entrópicas.
- *Requisito variedade* refere-se à complexidade interna de um sistema. A lei do requisito variedade afirma que os mecanismos reguladores internos de um sistema precisam ser tão diversos quanto seu ambiente para poder lidar com a variedade e o desafio colocado pelo ambiente. Qualquer sistema que se isola da diversidade do ambiente tende a atrofiar-se e a perder sua complexidade e especificidade.
- *Eqüifinalidade* refere-se ao fato de que num sistema aberto existem muitas maneiras diferentes de chegar ao mesmo fim. Os sistemas vivos têm padrões flexíveis de organização que permitem alcançar resultados específicos partindo de pontos diferentes e usando recursos diferentes de maneiras diferentes. A estrutura do sistema em dado momento não determina o processo. Ela é simplesmente uma manifestação do processo. Em contraste, as relações de sistemas fechados são fixas para produzir padrões específicos de causa e efeito.
- *Evolução do sistema* refere-se ao processo cíclico de variação, seleção e retenção de características selecionadas do sistema que permitem que ele evolua para formas mais complexas de diferenciação e integração a fim de lidar com os desafios e oportunidades impostos pelo ambiente.

Implicações práticas dos sistemas abertos

Os princípios dos sistemas abertos tiveram grande influência e mudaram a maneira de entender a organização em muitos aspectos.

1. *A teoria dos sistemas abertos enfatiza a importância do ambiente em que as organizações existem.* Os teóricos da administração clássica devotaram relativamente pouca atenção ao ambiente. Eles trataram a organização como um sistema mecânico fechado e se preocuparam com os princípios do planejamento interno. A perspectiva dos sistemas abertos sugere que devemos sempre organizar tendo o ambiente em mente. Ela devota muita atenção ao entendimento da tarefa ou função do ambiente, definido pelas interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo ou geral.

   Tudo isto tem importantes implicações para a prática organizacional, acentuando a importância de ser capaz de

   - perceber mudanças na tarefa e nos ambientes contextuais,
   - superar e administrar limites críticos e áreas de interdependência e
   - desenvolver respostas operacionais e estratégicas adequadas.

   Em grande parte, o amplo interesse pela estratégia corporativa é um produto deste entendimento de que as organizações precisam ser sensíveis ao que está ocorrendo no mundo exterior.

2. *As organizações são vistas como conjuntos de subsistemas inter-relacionados.* Os sistemas são como caixinhas chinesas pelo fato de que sempre contêm um todo dentro de outro todo. Da mesma forma, as organizações contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que pertencem a divisões organizacionais maiores. E assim por diante.

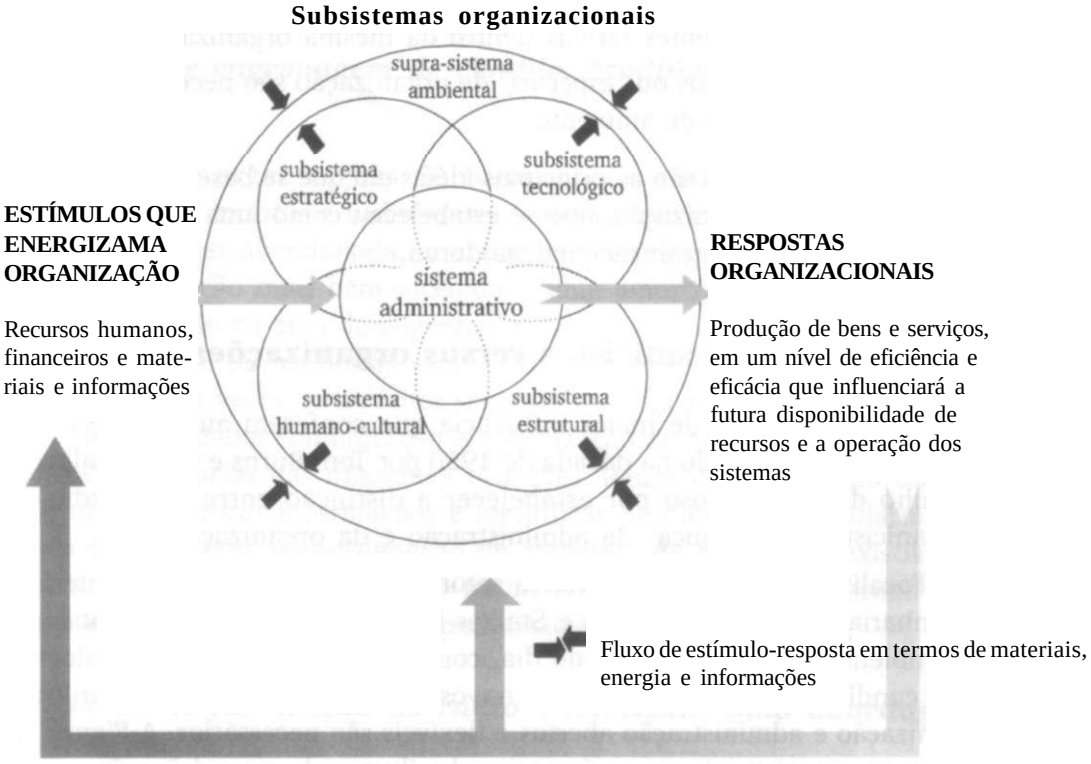
   Se definirmos a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser entendidos como subsistemas, assim como moléculas, células e órgãos podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, embora cada um seja, por si só, um sistema aberto complexo.

   A visão sociotécnica freqüentemente é ampliada para levar em conta as relações entre requisitos técnicos, sociais, administrativos, estratégicos e ambientais (Figura 3.2). Esa forma de pensamento ajudou-nos a reconhecer como tudo depende de tudo o mais e a encontrar maneiras de administrar as relações entre subsistemas críticos e o ambiente.

3. *A abordagem dos sistemas abertos encoraja-nos a estabelecer congruências ou "alinhamentos" entre diferentes sistemas e a identificar e eliminar potenciais disfunções.* Assim como a abordagem sociotécnica do planejamento do trabalho enfatiza a importância de combinar requisitos humanos e técnicos, a teoria dos sistemas abertos encoraja, mais genericamente, o tipo de subsistemas ilustrado na Figura 3.2. O princípio da variedade é particularmente importante no planejamento de sistemas de controle ou na administração de limites internos e externos - porque, para serem eficientes, estes sistemas de controle precisam abranger a complexidade dos fenômenos que estão sendo controlados ou administrados.

O conjunto dessas três idéias ajudou a teoria da organização e da administração a se livrar do pensamento burocrático e passar a organizar de maneira que atenda os requisitos do ambiente. Essas idéias hoje são usadas sob a perspectiva conhecida como "teoria da contingência" e na prática do desenvolvimento organizacional.

Da mesma forma que os organismos, é possível conceber as organizações como conjuntos de subsistemas em interação. Estes subsistemas podem ser definidos de diversas maneiras. Este é um exemplo que enfatiza as relações entre diferentes variáveis que influenciam o funcionamento de uma organização, fornecendo, assim, um instrumento útil de diagnóstico.



Fonte: Adaptada de KAST, F. E., ROSENZWEIG, J.E. *Contingency views of organization and management.* Science and Research Associates, Inc., © 1973. p. 36.

Figura 3.2 *Como uma organização pode ser vista como um conjunto de subsistemas.*

TEORIA DA CONTINGÊNCIA: A ADAPTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AO AMBIENTE

- As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais.

- Não existe uma melhor maneira de organizar. A forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão.
- A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e "bons ajustamentos".
- Abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização.
- Diferentes tipos ou "espécies" de organização são necessários em diferentes tipos de ambiente.

Em resumo, estas são as principais idéias em que se baseia a abordagem contingencial da organização, que se estabeleceu como uma perspectiva dominante na análise organizacional moderna.

Organizações mecanicistas *versus* organizações orgânicas

Um dos estudos de maior influência que conferem autoridade a esta abordagem foi realizado na década de 1950 por Tom Burns e G. M. Stalker. O trabalho deles é famoso por estabelecer a distinção entre as abordagens "mecanicista" e "orgânica" da administração e da organização.

Focalizando empresas de vários setores (por exemplo, fibras sintéticas, engenharia e eletrônica), Burns e Stalker ilustraram que quando a mudança no ambiente se torna a ordem do dia, como quando mudanças tecnológicas e das condições do mercado colocam novos problemas e desafios, os estilos de organização e administração abertos e flexíveis são necessários. A Figura 3.3 mostra os aspectos relevantes desse estudo, ilustrando os padrões de organização e administração em quatro empresas bem-sucedidas que enfrentam diferentes índices de mudança ambiental.

A fábrica de rayon: *Uma abordagem mecanicista*

A fábrica de *rayon* enfrentava um ambiente relativamente estável, empregava uma tecnologia rotineira e bem conhecida, e era organizada de maneira altamente mecanicista. A empresa tinha uma "bíblia da fábrica" que era mantida por todos os chefes de departamento e definia as ações requeridas em quase todas as situações. As pessoas na organização sabiam exatamente o que se esperava delas e cumpriam as responsabilidades de seus cargos de maneira estrita mas eficiente para criar um produto de preço competitivo. A empresa era relativamente bem-sucedida em atingir as demandas que lhe

eram feitas e tratava as situações problemáticas como desvios temporários em relação à norma e fazia tudo que podia para estabilizar seu ambiente operacional. Por exemplo, o escritório de vendas às vezes era solicitado a restringir as vendas no interesse da manutenção de um programa de produção estável e livre de problemas.

A empresa de engrenagem de câmbio: Modificações para adotar a mudança

Em outras organizações de sucesso, que enfrentavam condições ambientais mais incertas e turbulentas, a abordagem mecanicista da organização tendia a ser abandonada; abordagens mais flexíveis eram necessárias para uma operação mais bem-sucedida. Numa empresa de engrenagens de câmbio, operando na área de engenharia, onde os desenvolvimentos de produtos dependiam de melhorias no projeto e de cortes de custos e onde os produtos, muitas vezes, eram feitos segundo especificações do cliente, os sistemas de autoridade, comunicação e organização do trabalho eram adaptados às contingências das diferentes situações. Reuniões eram muito usadas como meio de trocar informações e identificar problemas, particularmente os relacionados com a coordenação do trabalho, de modo que existia um sistema alternativo de organização paralelamente à hierarquia formal que definia as relações entre tarefas especializadas.

A empresa de fabricação de rádio e televisão: Uma abordagem mais orgânica

Em empresas bem-sucedidas do setor eletrônico, o desvio em relação ao modo mecanicista era ainda mais pronunciado. Por exemplo, numa empresa que fabricava rádio e televisão, na ponta mais estável do espectro da indústria eletrônica, a necessidade de se manter em dia com o mercado e a mudança tecnológica através da freqüente modificação do produto e a necessidade de ligar desenvolvimentos em pesquisa com a produção exigiam uma colaboração livre e aberta e a comunicação entre departamentos e níveis de autoridade. Aqui também, as reuniões eram um recurso central, que orientava e dominava as atividades de trabalho diárias. Esta abordagem da organização cresceu em importância desde a publicação do trabalho de Burns e Stalker. É muito clara nas formas de organização por "projeto" ou "matriciais", que utilizam equipes para lidar com o fluxo contínuo de problemas e tarefas associados com as mudanças nas diretrizes corporativas e no ambiente externo.

	Fábrica de *Rayon*	Fábrica de Engrenagem	Empresa de Rádio e Televisão	Empresa de eletrônica
Natureza do ambiente	Relativamente estável: condições tecnológicas de mercado bem compreendidas	Nível moderado de mudança: mercado em expansão combinado com oportunidades para produtos melhores	Alto grau de mudança: condições tecnológicas e de mercado dinâmicas, com índice previsível de novidade	Altamente imprevisível: avanço tecnológico rápido e oportunidades de mercado ilimitadas
Natureza da tarefa da empresa	Produção eficiente de produto-padrão	Produção eficiente e venda de produto básico, sujeitas a modificações de acordo com os requisitos do cliente	Plano, produção e marketing eficientes de novos produtos em mercados altamente competitivos	Exploração de mudança tecnológica rápida através de inovação e exploração de novas situações de mercado
Organização do trabalho	Cargos claramente definidos e padrões hierárquicos	Divisão não rígida de responsabilidades de acordo com o padrão funcional e hierárquico modificado para atender contingências; divisão não estável entre funções	Consistente confusão de posições organizacionais; todas as seções da administração responsáveis pela tarefa central de venda	Tentativa deliberada de evitar especificação de tarefas individuais; cargos definidos pelas pessoas responsáveis através de interação com outros
Natureza da autoridade	Claramente definida e atribuída; posições formais na hierarquia; tempo de trabalho é importante	Não claramente definida, mas seguindo a hierarquia exceto em reuniões e comissões especialmente montadas	Limites de autoridade e responsabilidade não definidos; autoridade atribuída a pessoas com habilidade para resolver os problemas que surgem	Padrões de autoridade informal e mudando constantemente à medida que os papéis são redefinidos com as novas circunstâncias; atribuída a pessoas com habilidades e competências apropriadas
Sistemas de comunicação	De acordo com padrões especificados em várias regras e regulamentações; especialmente vertical	De acordo com regras e convenções, mas complementados por sistema regular de comissões e reuniões; pessoal mais novo livre para consultar a alta administração	Reuniões freqüentes num contexto de constante consulta através de todos os níveis e partes da empresa	Completamente livres e informais; o processo de comunicação era aberto e fundamental para o conceito de organização
Natureza do envolvimento dos empregados	Envolvimento com responsabilidades associadas com seus cargos particulares; lealdade e obediência são importantes	Envolvimento com o próprio cargo, mas reconhecendo a necessidade de flexibilidade no trato com as contingências resultantes da situação total	Envolvimento com as demandas das próprias posições funcionais compatibilizadas com as demandas mais amplas de cooperação e interpretação flexível das funções	Pleno envolvimento com as tarefas centrais da empresa e capacidade de lidar com considerável pressão e incerteza
	Mecanicista ◄			► Orgânica

Fonte: Adaptada de BURNS, T., STALKER, G. M. *The management of innovation.* 1961.

Figura 3.3 *Padrões de organização e de administração em quatro organizações de sucesso que enfrentam diferentes*

A empresa de eletrônica: Totalmente orgânica

Em organizações bem-sucedidas em áreas ainda mais imprevisíveis do setor eletrônico, onde a necessidade de inovar era uma condição essencial para a sobrevivência, o modo de organização era ainda mais aberto. Aqui, os cargos podiam autodefinir-se, porque as pessoas eram contratadas para a organização por sua habilidade geral e seu conhecimento, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrar seu próprio lugar, como também a definir as contribuições que poderiam dar.

Este estilo de administração aberto e orgânico é consistente com a forma pela qual a indústria eletrônica evoluiu. Quando as primeiras empresas comerciais de eletrônica começaram a funcionar no final da Segunda Guerra Mundial, não se falava em mercado comercial para produtos eletrônicos porque ainda não tinham sido encontradas aplicações pacíficas para esta tecnologia emergente. A indústria eletrônica literalmente tinha que inventar tanto os produtos quanto os mercados e ao mesmo tempo enfrentar a rápida mudança tecnológica que converteu os computadores gigantes que ocupavam uma sala inteira em dispositivos de bolso. Inúmeras novas aplicações foram encontradas para a tecnologia básica.

Desde o começo, as empresas deste setor funcionavam de maneira orgânica e flexível, criando e buscando oportunidades no ambiente e se adaptando para aproveitar as oportunidades. Nas empresas observadas por Burns e Stalker, o processo de cada um achar o que deve fazer mostrou-se interminável, definindo um modelo de organização que ligava a pesquisa e a ação, num processo contínuo. Empresas eletrônicas de sucesso evitavam hierarquias organizacionais, bem como a departamentalização estrita, com as pessoas e os grupos definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa, em função das tarefas que a organização em sua totalidade tinha que desempenhar. Elas criaram organizações inovadoras, baseadas em equipes que tinham mais em comum com uma ameba do que com uma máquina.

As idéias de Burns e Stalker de que é possível identificar várias formas organizacionais, que vão da mecânica à orgânica, e de que formas mais flexíveis são necessárias para lidar com ambientes em mudança, logo recebeu apoio de outros estudos. Estes demonstraram que, no processo de organizar, muitas escolhas têm de ser feitas, e que a organização eficaz depende de se conseguir um equilíbrio ou compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, compromissos e necessidades das pessoas e o ambiente externo. Aqui se encontra a essência da moderna teoria da contingência. Mas foi neces-

sário um importante estudo, liderado por Paul Lawrence e Jay Lorsch, para que ela fosse plenamente compreendida.

Conscientização da necessidade de diferenciação e integração interna

A pesquisa de Lawrence e Lorsch girou em torno de duas idéias principais:

1. que diferentes tipos de organização são necessários para lidar com diferentes mercados e diferentes condições tecnológicas e
2. que organizações que funcionam em ambientes incertos e turbulentos precisam alcançar um grau mais alto de diferenciação interna (por exemplo, entre departamentos) do que as que funcionam em ambientes menos complexos e mais estáveis.

Eles estudaram organizações de alto e de baixo desempenho em três setores com índices alto, moderado e baixo de crescimento e de mudança tecnológica e de mercado:

- A *indústria de plástico* foi escolhida como exemplo de ambiente turbulento.
- A *indústria de embalagens padronizadas* foi escolhida como exemplo de ambiente estável.
- A *indústria de alimentação* serviu como exemplo que cai entre um ambiente estável e um turbulento.

Os resultados encontrados por Lawrence e Lorsch comprovaram suas hipóteses, mostrando que empresas bem-sucedidas em cada ambiente atingem um grau apropriado de diferenciação e integração e que o grau de diferenciação entre departamentos tendia a ser maior na indústria de plásticos do que na indústria de alimentos, em que, por sua vez, era maior do que na indústria de embalagens padronizadas.

O estudo de Lawrence e Lorsch então aprimorou a teoria contingencial, mostrando que pode ser necessário variar os estilos de organização entre subunidades organizacionais devido às características específicas de seus subambientes. Na época desse estudo, os departamentos de produção costumavam ter tarefas caracterizadas por metas mais claras e prazos mais curtos. Eles adotavam modos de interação mais formais ou burocráticos. Os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, especialmente os envolvidos com

pesquisa básica mais do que com pesquisa aplicada, tinham objetivos ainda mais ambíguos, tinham horizontes de tempo mais longos e em geral adotavam modos ainda mais informais de interação. O estudo mostrou que o grau de diferenciação necessário dos estilos gerenciais e organizacionais entre departamentos variava de acordo com a natureza do setor e seu ambiente e que um grau apropriado de integração também era necessário para unir outra vez as partes diferenciadas.

O estudo também produziu importantes descobertas sobre formas de integração: em ambientes relativamente estáveis, os modos de integração burocráticos convencionais, tais como hierarquia e regras, pareciam funcionar muito bem. Mas em ambientes mais turbulentos, eles precisavam ser substituídos por outros modos, tais como o uso de equipes multidisciplinares e a indicação de pessoal qualificado na arte da coordenação e resolução de conflitos. Ficou provado também que o sucesso da aplicação destes dispositivos de integração dependia da adoção de uma atitude intermediária entre as unidades coordenadas e também do poder, *status* e competência dos envolvidos, e ainda da presença de uma estrutura de recompensas que favorecesse a integração.

Lawrence e Lorsch deram precisão e refinamento à idéia geral de que certas organizações precisam ser mais orgânicas do que outras, sugerindo que o grau de organicidade requerido varia de uma subunidade organizacional para outra. Mesmo no contexto dinâmico de uma empresa eletrônica, onde a atitude dominante pode permanecer aberta, flexível e inovadora, certos aspectos da produção ou da administração financeira podem requerer uma definição e controle mais claros do que o trabalho em outras áreas.

A VARIEDADE DAS ESPÉCIES

Desde a década de 1960, centenas de pesquisas aprofundaram o trabalho de especificar as características organizacionais e seu sucesso em lidar com diferentes tarefas e condições ambientais, acrescentando uma riqueza de pontos de vista ao contínuo mecânico-orgânico desenvolvido por Burns e Stalker. A idéia evoluiu para o conceito de que diferentes "espécies" de organização são necessárias para atender as exigências de diferentes ambientes.

Por exemplo, Henry Mintzberg identificou cinco tipos de organizações:

- a *máquina burocrática,*
- a *forma divisionalizada,*

- a *burocracia profissional,*
- a *estrutura simples* e
- as espécies a que nos referimos como *adhocracias.*

Dentro de cada espécie, a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto de relações coesas entre o plano estrutural; da idade, tamanho e tecnologia da empresa; e das condições do setor de atividades em que ela funciona.

A máquina burocrática e a forma divisionalizada (como vimos no capítulo sobre a máquina) tendem a ser ineficazes, exceto sob condições em que as tarefas e o ambiente são simples e estáveis. Seus sistemas de controle altamente centralizados tendem a torná-las lentas e ineficazes em lidar com circunstâncias em mudança. Embora apropriadas para empresas voltadas para a produção ou para a eficiência, elas costumam ser inadequadas para empresas orientadas para o mercado e para o ambiente.

A burocracia profissional modifica os princípios do controle centralizado para permitir maior autonomia do pessoal e é adequada para lidar com condições relativamente estáveis em que as tarefas são relativamente complicadas. Este tipo revelou-se uma estrutura adequada para universidades, hospitais e outras organizações profissionais onde pessoas com habilidades e conhecimentos-chave precisam de uma grande dose de autonomia e arbítrio para serem eficazes em seu trabalho. Mas, desde a década de 1980, a eficácia da burocracia profissional vem sendo severamente desafiada pelos ambientes em mudança com os quais esses tipos de organizações têm precisado lidar. A estrutura da burocracia profissional tende a ser quase plana, isto é, as altas hierarquias são substituídas por um sistema descentralizado de autoridade. A padronização e integração são alcançadas mais através do treinamento profissional e da aceitação das normas operacionais-chave do que de formas de controle mais direto.

A estrutura simples e a adhocracia tendem a funcionar melhor em condições ambientais instáveis.

A *estrutura simples* geralmente compreende um executivo-chefe, em geral o fundador ou um empresário, que pode ter um grupo de pessoal de apoio e um grupo de operadores que fazem o trabalho básico. A organização é muito informal e flexível e, embora seja comandada de maneira altamente centralizada pelo executivo-chefe, é ideal para realizar mudanças e manobras rápidas. Esta forma de organização funciona muito bem nas organizações empresariais onde a rapidez de decisão é muito importante, contanto

que as tarefas não sejam muito complexas. É típica de empresas inovadoras jovens e bem-sucedidas.

A adhocracia caracteriza organizações que são temporárias por natureza. Ela aproxima-se da forma orgânica de organização de Burns e Stalker. É uma forma altamente adequada para o desempenho de tarefas complexas e incertas em ambientes turbulentos. Geralmente, envolve equipes de projeto formadas para realizar uma tarefa, que desaparecem quando a tarefa termina e seus membros se reagrupam em outras equipes devotadas a outros projetos. Algumas vezes, este tipo de empresa é chamado de organização "virtual" ou "rede", especialmente quando as equipes e os membros das equipes estão espalhados geograficamente, usando tecnologia eletrônica e reuniões face a face esporadicamente para integrar suas atividades.

As adhocracias, "equipes virtuais" e "organizações virtuais" hoje em dia são comuns em empresas inovadoras do setor eletrônico e outros de alta tecnologia e que mudam rapidamente. Elas são a norma em todos os tipos de empresas voltadas para projetos, como as firmas de consultoria e agências de propaganda e na indústria do cinema. Esta forma de organização algumas vezes surge como uma unidade diferenciada de uma organização maior: por exemplo, um grupo ou equipe de projeto *ad hoc* que realiza uma atividade limitada ou contribui para o planejamento e desenvolvimento estratégico da organização. Ela também é bastante usada em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Cada espécie de organização parece ter características distintas e nichos distintos nos quais desabrocha. Como as organizações do mundo natural, parece que as organizações de sucesso desenvolvem estruturas e processos apropriados para lidar com os desafios de seu ambiente externo. Parece existir uma tendência à proliferação de espécies equipadas para lidar com altos graus de mudança. À medida que mudanças tecnológicas e de mercado desafiam os nichos tradicionais, muitas burocracias de estilo tradicional estão se extinguindo e sendo substituídas por concorrentes mais ágeis.

Apesar do alto grau de consenso sobre a natureza desta tendência básica, os pesquisadores em organização e administração estão profundamente divididos quanto a suas explicações do *como* as organizações podem alcançar uma relação adequada com seu ambiente:

- Uma escola de pensamento argumenta que os administradores podem usar as idéias da teoria contingencial para desenvolver um "bom ajustamento" entre a organização e o ambiente.

- A outra argumenta que, embora a inovação e o ajustamento de curto prazo sempre sejam possíveis, em última análise, as forças da seleção natural e do ambiente é que têm o controle.

Estes pontos de vista contrastantes são explorados nas seções seguintes deste capítulo.

TEORIA CONTINGENCIAL: PROMOÇÃO DA SAÚDE E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico da compatibilidade organização-ambiente

- Como uma organização pode atingir sistematicamente um bom ajustamento com o ambiente?
- Como ela pode adaptar-se a circunstâncias em mudança?
- Como ela pode assegurar que as relações internas sejam equilibradas e adequadas?
- O que isto significa em termos operacionais?

Estas questões e outras relacionadas tornaram-se o centro de atenção de numerosos pesquisadores-consultores que trabalham no campo do desenvolvimento organizacional. Eles ajudaram a trazer as idéias geradas pelos teóricos contingenciais e pela abordagem de sistemas para o nível prático, desenvolvendo modelos prescritivos e de diagnóstico para identificar doenças organizacionais e prescrever algum tipo de cura. Para diagnosticar e prescrever, eles geralmente fazem uma série de perguntas sobre as relações organizacionais internas e entre a organização e o ambiente, como, por exemplo:

1. *Qual é a natureza do ambiente da organização?*

   Ele é simples e estável ou complexo e turbulento? É fácil ver as interconexões entre os vários elementos do ambiente?

   Que mudanças estão ocorrendo nas dimensões econômica, tecnológica, de mercado, de relações trabalhistas e sociopolítica?

   Qual é a probabilidade de alguma transformação total do ambiente - alguma transformação que possa criar nova oportunidade ou pôr em cheque a viabilidade da operação existente?

2. *Que tipo de estratégia está sendo empregada?*

   A organização está adotando uma não-estratégia, simplesmente reagindo a toda e qualquer mudança que ocorre?

   A organização está tentando defender um nicho particular que ela criou no ambiente?

   A organização analisa sistematicamente o ambiente para identificar novas ameaças e oportunidades?

   A organização está adotando uma postura inovadora, proativa, constantemente procurando novas oportunidades e avaliando as atividades atuais?

   A postura em relação ao ambiente é competitiva ou de colaboração?

3. *Que tipo de tecnologia (mecânica e não mecânica) está sendo utilizada?*

   Os processos usados para transformar os recursos em produtos são padronizados ou rotineiros?

   A tecnologia cria cargos com alto ou baixo nível de responsabilidade e autonomia?

   A tecnologia enrijece as operações ou é flexível e aberta?

   Que escolhas tecnológicas a organização tem?

   Ela pode substituir sistemas rígidos por formas mais flexíveis?

4. *Que tipos de pessoas são empregadas e qual é a cultura ou* ethos *dominante dentro da organização?*

   Que orientações as pessoas trazem ao ambiente de trabalho? A norma é um estrito compromisso do tipo "estou aqui pelo dinheiro" ou as pessoas estão procurando desafios e envolvimento?

   Quais são os valores e crenças centrais que determinam os padrões de cultura e subcultura corporativa?

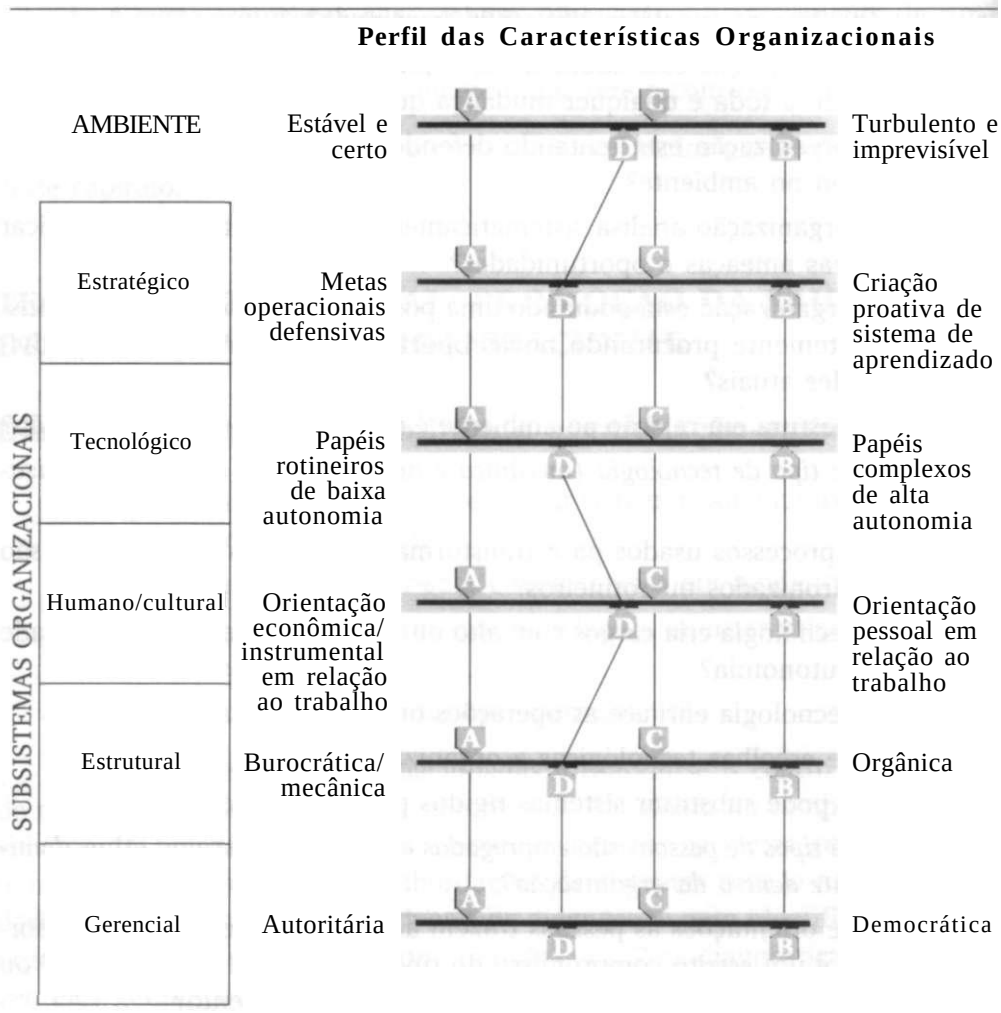
5. *Como é estruturada a organização e quais são as filosofias de administração dominantes?*

   A organização é burocrática ou as formas organizacionais matricial/orgânica são a norma?

   A filosofia administrativa dominante é autoritária, enfatizando prestação de contas e controle estrito?

   Ou ela é mais democrática, encorajando a iniciativa e o empreendimento em toda a organização?

   A filosofia enfatiza abordagens seguras ou é inovadora e assume riscos?



Fonte: Adaptada de BURRELL, G. e MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis.* Heinemann Educational Books, © 1979. p. 177.

Figura 3.4 *Congruência e incongruência entre subsistemas organizacionais.*

Este esquema de questionamento baseia-se na idéia de que a organização consiste de subsistemas inter-relacionados de natureza estratégica, humana, tecnológica, estrutural e administrativa (ver Figura 3.2). Do ponto de vista contingencial, estes subsistemas precisam ser tanto internamente con-

sistentes quanto adaptados às condições ambientais. A Figura 3.4 mostra como podemos representar graficamente nossas respostas criando um instrumento prático que revela as congruências e incongruências entre a organização e o ambiente.

Três exemplos de relações congruentes entre características organizacionais e ambientais são representadas pelas posições A, B e C na Figura 3.4. De acordo com as conclusões da teoria da congruência, cada posição pode ser altamente eficaz.

A *posição A* representa uma organização em ambiente estável que adota uma estratégia defensiva para proteger seu nicho. Talvez seja uma organização que domina um mercado seguro por ter um produto de alta qualidade e produzido com eficiência de custo. A organização utiliza tecnologia de produção em massa e é estruturada e administrada mecanicamente. As pessoas empregadas estão contentes com seus papéis estritamente definidos e a organização funciona de maneira eficiente e sem problemas.

A *posição C* representa uma organização que enfrenta um grau moderado de mudança em seu ambiente. Os progressos tecnológicos ocorrem a um ritmo regular e os mercados estão em constante estado de transição. A organização tem que se manter em dia com esses progressos, analisando as tendências emergentes, atualizando os métodos de produção e criando um fluxo de modificações de produto muito parecido com a empresa de rádio e televisão do estudo de Burns e Stalker. Ela não está na liderança da inovação. Sua vantagem competitiva está em sua capacidade de produzir um produto melhor com eficiência de custo. A organização adota uma organização matricial eficaz orientada para projetos e exige flexibilidade e dedicação de seu quadro de pessoal.

A *posição B* representa o caso de uma empresa num ambiente altamente turbulento em que produtos e tecnologias estão constantemente mudando e em geral têm um ciclo de vida muito curto. Isto significa que ela tem que procurar novas idéias e oportunidades em caráter contínuo. A empresa é um tipo de "explorador", sempre procurando novos lugares onde possa encontrar ouro. Ela depende de chegar primeiro, sabendo que empresas do tipo C logo estarão lá com um produto concorrente. A inovação é a essência desta organização. Ela emprega pessoas dispostas a se dedicar totalmente ao trabalho e que são motivadas e administradas de maneira orgânica. Mais uma vez, esta organização é equilibrada internamente e em relação a seu ambiente.

A *posição D*, por outro lado, é exemplo de um conjunto de relações organização-ambiente em que a postura estratégica, a tecnologia e o enfoque

organizacional e administrativo são incongruentes com a natureza do ambiente e com as orientações gerais das pessoas dentro da organização. As conclusões da teoria da contingência sugerem que isto seria ineficiente. A situação é característica de uma organização superburocratizada, mais inclinada a defender a posição que já alcançou do que a procurar novas oportunidades. É um lugar frustrante para se trabalhar porque os empregados estão em busca de trabalhos mais abertos e com maiores desafios do que a estratégia, a tecnologia, a organização e o estilo de administração permitem. Os teóricos contingenciais sugerem que a organização deveria ser planejada como a organização C. Se fosse possível encontrar uma forma de permitir que as pessoas altamente envolvidas com a organização iniciassem as mudanças na direção requerida, a organização poderia alcançar uma configuração de relações muito mais eficiente. No momento, as incongruências atrapalham o funcionamento eficiente e a organização provavelmente terá dificuldade em sustentar sua posição dentro de seu setor de atividade.

Os profissionais do desenvolvimento organizacional confrontados com a situação da organização D tentariam melhorar o alinhamento das relações, persuadindo a administração a se aproximar da configuração C. Esta estratégia de mudança organizacional poderia envolver providências em muitas frentes - em relação a estratégia, tecnologia, estrutura organizacional e estilo administrativo. Ela envolveria também uma tentativa de mudar a cultura da organização, ou seja, os sistemas de crença e prática que mantêm a organização em sua configuração ineficiente.

Equilíbrio das relações em nível de subunidade

O diagnóstico analítico apresentado pode ser realizado no nível da organização total ou em nível de divisão, mas também precisa ser feito no nível das subunidades dentro da organização para levar em conta o ponto de Lawrence e Lorsch sobre a necessidade de diferenciação e integração adequadas.

A análise em nível de subunidade identifica o padrão de ralações necessário para lidar com os vários subambientes e mostra a diferenciação e integração requeridas. No entanto, a teoria contingencial sugere que se tome cuidado para ter certeza de que os requisitos das partes não assumam prioridade sobre os do todo e que competências críticas sejam mantidas em mente com rigor. Por exemplo, numa organização onde a inovação da linha de frente é a base da sobrevivência, o planejamento e a administração de subunidades devem acomodar a tarefa primordial de inovação e não o contrário.

A tarefa da mudança e desenvolvimento organizacional bem-sucedido geralmente depende de se alinharem perfeitamente as variáveis para que uma organização enfrente os desafios e oportunidades colocados por seu ambiente. Na natureza, vemos que, em conseqüência da evolução, os organismos são dotados de um padrão harmonioso de relações internas e externas. Nas organizações, no entanto, o grau de harmonia interna e de ajustamento com o ambiente é produto da decisão, atividade e inatividade humanas, de modo que a incongruência e o conflito são a regra geral. Conseqüentemente, existem muitos problemas que mantêm os administradores e consultores organizacionais partidários do enfoque contingencial muito ocupados.

SELEÇÃO NATURAL: AS ORGANIZAÇÕES VISTAS DA PERSPECTIVA DA ECOLOGIA DA POPULAÇÃO

Até o momento, o uso da metáfora mecanicista focalizou as organizações como as unidades-chave da análise. Discutimos como as organizações e seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de necessidades e analisamos como as organizações podem desenvolver padrões de relações que permitem que se adaptem ao ambiente. A sobrevivência foi apresentada como um problema de adaptação e a teoria contingencial foi oferecida como um meio de identificar padrões de bom ajustamento e mostrar como esses padrões podem ser atingidos.

Embora muito popular, nos últimos anos, esta abordagem tem atraído muita crítica dos teóricos e pesquisadores que vêem a organização do ponto de vista de "seleção natural". Na opinião deles, a idéia de que as organizações podem adaptar-se ao ambiente atribui muita flexibilidade e poder às organizações e muito pouco ao ambiente como fator da sobrevivência organizacional. Eles argumentam que precisamos compensar esse desequilíbrio focalizando a maneira como os ambientes "selecionam" as organizações e que a melhor maneira de fazer isto é pela análise em nível de *populações* de organizações e sua ecologia mais ampla.

A visão "ecologia da população" coloca a teoria da evolução de Darwin no centro da análise organizacional. Em essência, o argumento é o seguinte: para sobreviver, as organizações, como organismos existentes na natureza, dependem de sua capacidade de adquirir um suprimento adequado de recursos necessários para sustentar sua existência. Elas têm que enfrentar a concorrência de outras organizações e, uma vez que os recursos em geral são escassos, somente os mais aptos sobrevivem. A natureza, quantidade e dis-

tribuição das organizações em dado momento dependem dos recursos disponíveis e da concorrência dentro e entre diferentes espécies de organizações, tornando o ambiente o fator crítico na determinação de quais organizações têm sucesso e quais fracassam, "selecionando" os concorrentes mais fortes através da eliminação dos mais fracos.

Embora a seleção possa ser o mecanismo através do qual ocorre a evolução, ela depende da existência de variações nas características individuais. Sem variações não existe nada a ser selecionado. Assim, a maior parte das aplicações da teoria de Darwin baseia-se num modelo crítico que inclui *variação, seleção, retenção* e *modificação* das características das espécies. As variações numa espécie costumam surgir como resultado da reprodução entre espécies e variações aleatórias das características. Algumas dessas variações podem conferir uma vantagem competitiva no processo de sobrevivência, criando maior probabilidade de seleção ou de evolução juntamente com mudanças no ambiente. Como os membros sobreviventes de uma espécie, ou as novas espécies surgidas, constituem a base para o próximo estágio de reprodução, existe forte probabilidade de que as novas características sejam conservadas. Por sua vez, estas características serão sujeitas a modificações aleatórias, criando uma variedade que permite que o processo continue. Desta maneira, novas espécies e novos padrões ecológicos surgem a partir das variações do velho.

Embora a evolução ocorra através da modificação de membros individuais de uma espécie, os ecologistas da população argumentam que é mais importante entender a dinâmica da evolução no nível da população. Quando as mudanças ambientais ou quando uma nova espécie faz uma incursão no nicho de recursos tradicionalmente mantido por outra, a mudança acaba refletindo-se na estrutura da população. Como os membros de uma espécie tendem a ter pontos fracos e pontos fortes semelhantes, toda a espécie tende a sobreviver ou a fracassar. Embora alguns membros individuais possam ser mais aptos que outros, eles em geral não são tão aptos quanto as novas espécies e, a longo prazo, tendem a ter o mesmo destino que sua população.

Esta perspectiva da população encoraja-nos a entender a dinâmica que influencia populações inteiras de organizações. Ela sugere que a análise organizacional deveria explicar como diferentes espécies crescem e declinam em importância em vez de explicar como organizações individuais se adaptam a seus ambientes.

- Por que existem tantos tipos diferentes de organizações?
- Que fatores influenciam seu número e distribuição?

- Que fatores influenciam a capacidade de uma população de adquirir ou manter um nicho de recursos?

Sob a influência destas questões e de outras relacionadas, os ecologistas populacionais começaram a desenvolver uma forma de demografia organizacional. Numerosas pesquisas estão tentando identificar espécies ou populações (definidas como conjuntos de organizações com certas características em comum ou com um destino comum no que diz respeito a circunstâncias ambientais) e taxas de nascimento, de mortalidade e fatores gerais que influenciam o ciclo de vida, crescimento e declínio das organizações. Houve também um grande esforço para entender as organizações e seus ambientes em termos de "dependências de recursos" e os padrões de disponibilidade de recursos.

Idéias geradas pela perspectiva populacional

1. *Pressões inerciais podem impedir as organizações de mudar em resposta a seus ambientes.* Estas pressões inerciais incluem especialização de unidades de produção e de pessoal; idéias estabelecidas e "mentalidade" da alta administração; informações inadequadas; dificuldade de reestruturar a tecnologia e o pessoal em unidades sindicalizadas; força da tradição; barreiras criadas por circunstâncias legais, fiscais e outras; e muitos outros fatores que tornam impossível para uma organização fazer mudanças eficientes e na hora certa.
2. *Confrontados com diferentes tipos de concorrência e de circunstâncias ambientais, setores inteiros ou tipos de organizações podem surgir e desaparecer.* Grandes siderúrgicas tradicionais podem dar lugar a concorrentes menores, tecnologicamente mais avançados; lojas de departamento podem dar lugar a lojas de especialidade em *shopping centers* ou a *outlets* de fábrica; minas de carvão e companhias de petróleo podem ceder lugar a firmas empreendedoras de energia solar; burocracias podem ceder lugar a firmas mais flexíveis que trabalham por projetos, ou concorrentes orientados para o mercado; firmas que oferecem produtos e serviços tradicionais em toda a economia podem ser eliminadas por empresas informatizadas que servem os clientes de maneira totalmente diferente; organizações do setor público na área de governo, educação ou saúde podem ver nichos que uma vez foram seguros ser completamente erodidos por firmas mais ágeis do setor privado.

3. *A habilidade para conseguir um nicho de recurso e superar o desempenho dos concorrentes é crucial e, a longo prazo, a relativa superioridade em ser capaz de controlar recursos se aplica a populações inteiras de organizações.* Talvez uma siderúrgica particularmente capaz e eficiente ou uma loja de departamentos possam ser capazes de impedir o surgimento de novas formas de concorrência por mais tempo do que outros membros da espécie, mas, a longo prazo, elas também serão extintas em favor de espécies mais bem adaptadas.
4. *A conscientização da mudança da estrutura de nichos de recursos críticos e de padrões de dependências de recursos pode contribuir muito para nossa compreensão do sucesso e poder de diferentes organizações.* A maneira como novas populações de organizações podem surgir através da disseminação de inovações e de novas práticas, como acontece no setor de computação e da eletrônica, ajuda muito a explicar a mudança de estrutura do setor.

Críticas à teoria da ecologia populacional

Esse tipo de pensamento mostrou-se convincente em muitos círculos, chamando a atenção para a maneira como as organizações podem ser atingidas pelas forças do ambiente geral sobre as quais têm pouco controle. No entanto, existem algumas opiniões contrárias. Em particular:

1. *A teoria é considerada muito determinista.* Se aceitarmos integralmente a teoria de que os ambientes selecionam as organizações que vão sobreviver, então, a longo prazo, não importa o que os administradores e tomadores de decisão façam. Mesmo as firmas eficientes e bem-sucedidas, que se adaptam a seus ambientes, podem fracassar em conseqüência de mudanças ambientais que influenciam a estrutura de seu nicho de recursos.

   A ecologia populacional tem sido muito criticada por minimizar a importância da escolha de estratégias feitas por uma organização. Apesar das pressões inerciais, uma organização pode ser capaz de se transformar de um tipo em outro ou mudar de um nicho em declínio para um mais lucrativo. Por exemplo, a General Electric mudou de sua atividade central, neste caso o setor elétrico, e se diversificou em conglomerados que cobrem vários setores diferentes.
2. *A teoria é vista como dando muita ênfase à escassez de recursos e à concorrência. A* ênfase na escassez de recursos e na concorrência,

que é a base da seleção, não dá a devida importância ao fato de que os recursos podem ser abundantes e auto-renováveis e que organismos tanto podem cooperar quanto competir. Organizações que se concentram em criar valores para novos clientes podem ser capazes de gerar nichos de recursos que nunca existiram antes. Muitos aspectos do desenvolvimento da indústria da informática, da bioengenharia e dos meios de comunicação eletrônicos são alimentados por este tipo de processo. Recursos sociais e econômicos, especialmente numa economia do conhecimento, são inerentemente autoproduzidos. Quando estes aspectos negligenciados da ecologia da população são levados em consideração, começa a surgir uma visão mais otimista da ecologia e das organizações. É isto que vamos analisar agora.

ECOLOGIA ORGANIZACIONAL: A CRIAÇÃO DE FUTUROS COMPARTILHADOS

Ambas as teorias organizacionais, a contingencial e a da ecologia populacional, vêem as organizações como existindo num estado de tensão ou de luta com seus ambientes. Ambas presumem que as organizações e os ambientes são fenômenos separados. No entanto, sob a influência de modernas teorias de sistemas, este tipo de pressuposto tem atraído cada vez mais críticas. As organizações, como os organismos, não são entidades separadas, embora possa ser conveniente pensar nelas como tais. Elas não vivem em isolamento nem são auto-suficientes. Ao contrário, elas existem como elementos de um ecossistema complexo.

Sobrevivência = "sobrevivência da adaptação"

Muitos biólogos agora acreditam que o ecossistema em sua totalidade é que evolui e que o processo de evolução só pode ser entendido no nível da ecologia total. Isto tem importantes implicações porque sugere que os organismos não evoluem por adaptação a mudanças ambientais ou como resultado de mudanças que selecionam que organismos devem sobreviver. Ao contrário, sugere que a evolução é sempre a evolução de um padrão de relações que abrangem os organismos e seus ambientes. E o *padrão,* não apenas as unidades individuais que formam esse padrão, que evolui. Ou, como disse

Kenneth Boulding, a evolução envolve a "sobrevivência da adaptação", não apenas a sobrevivência do mais bem adaptado.

As organizações e seus ambientes estão envolvidos num padrão de co-criação, em que cada um produz o outro. Exatamente como na natureza, onde o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais são em grande parte compostos de outras organizações. Uma vez reconhecido este ponto, torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza de seu ambiente. Elas desempenham um papel ativo na determinação de seu futuro, especialmente quando atuando em conjunto com outras organizações. Ambientes, então, tornam-se, até certo ponto, ambientes negociados mais do que forças externas independentes.

Colaboração, competição e processo evolutivo

No mundo organizacional, vemos que, como na natureza, a colaboração é tão comum quanto a competição. Por exemplo, organizações do mesmo setor freqüentemente se unem sob o guarda-chuva de associações comerciais e profissionais para agir em conjunto em relação a interesses comuns. Cartéis formais e informais para fixar preços, fazer acordos sobre áreas de concorrência e participação de mercado, co-patrocínio de grupos de pressão para influenciar o poder legislativo são exemplos óbvios.

Exemplos de relações de cooperação quotidianas entre organizações de diferentes setores ou em diferentes partes do mesmo setor também são muito comuns. As empresas muitas vezes cultivam diretorias inter-relacionadas para criar certa unidade de decisão e controle, entram em parcerias para juntar conhecimentos e dividir risco em pesquisa e desenvolvimento, fazem acordos com fornecedores ou fabricantes para alcançar certo nível de "integração vertical" da produção e entram em inúmeros tipos de redes informais. As vezes, elas estabelecem organizações informais conjuntas para ligar firmas que têm interesse em problemas especiais ou linhas de desenvolvimento. Por exemplo, no setor de serviços financeiros, é comum bancos, companhias fiduciárias, seguradoras e outras empresas similares oferecerem serviços conjuntos, criando na prática uma nova forma de organização em nível de setor. E na área de alta tecnologia, é muito comum hoje em dia encontrar conglomerados de organizações colaborando e competindo de um modo que fortalece a adaptação de todo o nicho.

Uma perspectiva ecológica que enfatize a importância da colaboração bem como da competição pode dar uma contribuição importante a nosso modo de entender e administrar o mundo das organizações. Sob a influência de interpretações evolucionistas que enfatizam a sobrevivência do mais bem adaptado, a competição costuma ser encorajada como a regra básica da vida organizacional. Sob a influência de interpretações mais ecológicas, que enfatizam a sobrevivência da adaptação, a ética da colaboração recebe muito mais atenção.

Inspirados por esta idéia, os cientistas sociais começaram a investigar a possibilidade de desenvolver novos padrões de relações interorganizacionais que possam ajudar a configurar o futuro de maneira proativa. Com base na observação de que estas relações são uma resposta natural à complexidade e turbulência do ambiente, argumenta-se que estas relações deveriam ser estimuladas para ajudar a tornar a turbulência mais controlável. Por exemplo, Eric Trist teve a idéia de desenvolver organizações por domínio, abrangendo as relações organização-ambiente de todo um conjunto de organizações-membros, de modo que aquilo que antes eram relações externas - por exemplo, entre empresas concorrentes ou interdependentes ou entre trabalhadores e administração - se torne, até certo ponto, relações internas abertas à ação cooperativa. A abordagem foi aplicada a uma grande variedade de situações para enfrentar problemas de poluição ambiental e de desenvolvimento econômico regional e comunitário, bem como no desenvolvimento de associações setoriais.

Trist e seus colegas também encorajam o desenvolvimento de redes informais de aprendizagem que podem gerar intercâmbios de informações e discussões dentro de um domínio, promover avaliações conjuntas de problemas, facilitar o surgimento de valores e normas comuns e encontrar novas soluções para problemas comuns aos membros da rede.

O objetivo é permitir que a ecologia das relações organizacionais evolua e sobreviva. Assim como os ecologistas naturais estão preocupados com os efeitos desastrosos da poluição industrial no mundo natural, Trist e seus sucessores acreditam que nossa ecologia organizacional está ameaçada por linhas de ação altamente individualistas que ameaçam tornar o mundo social completamente inadministrável. O conceito de ecologia organizacional sugere uma forma nova e criativa de pensar e agir em relação a estes problemas.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DO ORGANISMO

Começamos este capítulo convidando o leitor a ver as organizações como organismos e terminamos com uma revisão de algumas das idéias centrais da moderna teoria da organização. Isto porque os teóricos mais modernos da organização recorreram à natureza para entender as organizações e a vida organizacional. As idéias identificadas aqui oferecem uma excelente ilustração de como uma metáfora pode abrir nossa mente para uma forma nova e sistemática de pensar. Explorando os paralelos entre organismos e organizações em termos do funcionamento orgânico, das relações com o ambiente, das relações entre espécies e com a ecologia no sentido mais amplo, foi possível produzir diferentes teorias e explicações que têm implicações muito práticas para a organização e a administração.

Dada a riqueza e variedade de idéias, é difícil identificar as vantagens e limitações que se aplicam igualmente a todas as variações da metáfora. No entanto, elas têm alguns importantes pontos comuns.

Vantagens

- **A metáfora sugere que as organizações devem sempre prestar muita atenção a seu ambiente externo.**

As teorias mecânicas anteriores (exploradas no capítulo sobre a máquina) praticamente ignoraram o papel do ambiente, tratando as organizações como sistemas relativamente fechados que poderiam ser planejados como estruturas claramente definidas de partes. Em contraste, as idéias consideradas neste capítulo enfatizam que as organizações devem observar atentamente seu ambiente para terem alguma chance de sobreviver. Elas devem olhar para fora e não apenas para os assuntos de configuração interna.

- **Sobrevivência e evolução tornam-se pontos centrais.**

A metáfora do organismo enfatiza a sobrevivência como um objetivo-chave de qualquer organização. Isto contrasta com o enfoque clássico no desempenho de metas operacionais específicas. A sobrevivência é um processo. As metas e objetivos são, muitas vezes, pontos finais. Esta reorientação acrescenta flexibilidade e adverte para o perigo de que as metas se tornem fins em si mesmas, um destino comum a muitas organizações. A ênfase no uso e aquisição de recursos e na satisfação de diferentes "necessidades" também encoraja uma abordagem mais ampla e flexível.

- **A congruência com o ambiente torna-se uma tarefa gerencial-chave.**

Ao identificar "espécies" de organizações, somos alertados para o fato de que sempre temos uma gama de opções quando organizamos. Seria um exagero sugerir que as organizações mecanicistas não inovam, mas esse argumento contém um importante núcleo de verdade. As idéias exploradas neste capítulo são unânimes em sugerir que, se a inovação for uma prioridade, então as formas de organização flexíveis, dinâmicas, matriciais orientadas para projeto ou orgânicas serão superiores à forma mecanicista-burocrática.

- **A perspectiva contribui para a teoria e prática do desenvolvimento organizacional.**

Ao enfatizar os sistemas organizacionais-chave e as "necessidades", a metáfora orgânica oferece uma metodologia para transformar organizações para que atinjam relações eficazes com o ambiente. Como foi mostrado, ela constitui uma base sólida para a prática gerencial e de consultoria.

- **Alcançamos um novo entendimento da ecologia da organização.**

Tanto se ouvirmos os "ecologistas da população" como os defensores da evolução coletiva, a mensagem da metáfora orgânica é a mesma. As organizações não podem sobreviver como entidades independentes. O futuro delas está vinculado ao do contexto mais amplo em que estão inseridas. Aqui, uma vez mais, a metáfora nos convida a ver muito além dos limites da teoria clássica da administração.

Limitações

Um modo de ver é um modo de não ver. Agora que a imagem orgânica da organização está firmemente implantada em nossa mente, é difícil entender como os teóricos clássicos puderam dar tão pouca atenção à influência do ambiente. Também é difícil entender como eles puderam acreditar que existem princípios de administração uniformes que merecem ser aplicados universalmente. Mas temos que lembrar que o mundo organizacional de então era muito mais simples. O aumento da importância da metáfora organicista é, sob muitos aspectos, um produto dos novos tempos que minaram a eficiência das organizações burocráticas. Não é que os teóricos da organização tenham simplesmente descoberto a metáfora organicista; eles precisa-

ram dela para acompanhar os desenvolvimentos e, como já vimos, eles tiveram que explorar suas idéias em muitas direções.

É interessante que muitas das limitações da metáfora organicista são associadas com a maneira básica de ver sugerida pela metáfora. Especificamente:

- **As organizações *não* são organismos e seus ambientes são muito menos concretos do que a metáfora presume.**

Sabemos que os organismos vivem num mundo natural com propriedades materiais que determinam a vida e o bem-estar de seus habitantes. Podemos enxergar esse mundo. Podemos tocá-lo e senti-lo. A natureza apresenta-se como objetiva e real em todos os aspectos. No entanto, esta imagem quebra-se quando aplicada à sociedade e à organização porque as organizações e seus ambientes podem, pelo menos até certo ponto, ser entendidos como fenômenos socialmente construídos. Como será discutido no capítulo sobre a cultura, as organizações são em grande parte produtos de visões, idéias, normas e crenças, por isso sua forma e estrutura são muito mais frágeis e experimentais do que a estrutura material de um organismo. É verdade que existem muitos aspectos materiais numa organização, tais como terra, prédios, máquinas e dinheiro, mas a vida das organizações - na forma de atividade organizacional contínua - depende fundamentalmente de ações criativas dos seres humanos. Os ambientes organizacionais também podem ser vistos como produtos da criatividade humana porque são construídos através das ações de indivíduos, grupos e organizações que os povoam.

Portanto é enganoso sugerir que as organizações precisam "adaptar-se" a seu ambiente, como fazem os teóricos contingenciais, ou que os ambientes "selecionam" as organizações que devem sobreviver, como fazem os ecologistas populacionais. Os dois pontos de vista tendem a mostrar as organizações e seus membros como dependentes de forças que operam num mundo externo ao invés de reconhecer que são agentes ativos que operam com outros na construção desse mundo. A teoria da evolução organizacional através da seleção natural, em particular, dá às organizações individuais pouca influência sobre a luta pela sobrevivência. Esta visão subestima o poder das organizações e de seus membros de ajudar a construir seus próprios futuros. As organizações, ao contrário dos organismos, podem escolher se vão competir ou colaborar. Concordamos que uma organização atuando isoladamente tem pouco impacto sobre o ambiente e, portanto, que o ambiente se apresenta como externo e real em seus efeitos. Mas a situação é bem diferente se consi-

derarmos a possibilidade de cooperação entre organizações na busca de interesses coletivos para estabelecer o ambiente que desejam.

- **A metáfora exagera o grau de "unidade funcional" e coesão interna encontrado na maioria das organizações.**

Se examinarmos os organismos no mundo natural, veremos que são caracterizados por uma interdependência funcional em que cada elemento do sistema, sob circunstâncias normais, trabalha para todos os outros elementos. No corpo humano, o sangue, o coração, os pulmões, os braços e as pernas normalmente trabalham juntos para preservar o funcionamento homeostático do todo. O sistema é unificado e tem uma mesma vida e um mesmo futuro. As circunstâncias em que um elemento funciona de maneira a sabotar o todo, como quando uma apendicite ou um ataque cardíaco ameaça a vida de uma pessoa, são excepcionais e potencialmente patológicas.

Se examinarmos a maioria das organizações, no entanto, veremos que as ocasiões em que seus diferentes elementos trabalham com o grau de harmonia discutido acima são mais uma exceção do que a regra. A maioria das organizações não são funcionalmente unificadas como os organismos. Os diferentes elementos de uma organização, em geral, são capazes de levar vidas separadas e freqüentemente o fazem. Embora as organizações *possam*, às vezes, ser altamente unificadas, com pessoas nos vários departamentos trabalhando de maneira impessoal para toda a organização, em outras ocasiões elas podem ser caracterizadas pela cisão e o conflito.

A metáfora organicista teve um impacto sutil, mas importante, sobre nosso pensamento em geral, encorajando-nos a acreditar que a unidade e harmonia características dos organismos podem ser alcançadas na vida organizacional. Muitas vezes, tendemos a identificar bem-estar organizacional com um estado de unidade em que cada um "está fazendo força junto". Este estilo de pensamento geralmente leva-nos a ver a atividade "política" e outras de interesse próprio como aspectos anormais e disfuncionais que deveriam estar ausentes numa organização saudável. Como veremos no capítulo sobre política, a ênfase na unidade mais do que no conflito como o estado normal da organização pode ser um ponto fraco inerente à metáfora organicista. Nos últimos anos, os pensadores que são a favor da metáfora começaram a reconhecer essa deficiência, dando maior atenção ao papel do poder nas organizações, mas eles raramente chegaram ao ponto de abandonar o ideal da unidade funcional. Existem boas razões para isto. A idéia de que as organizações podem trabalhar de maneira funcionalmente unificada é popular,

principalmente entre os administradores encarregados da tarefa de manter as organizações coesas.

- **A metáfora pode facilmente tornar-se uma ideologia**

O perigo de uma metáfora tornar-se uma ideologia é sempre um problema nas ciências sociais aplicadas em que imagens ou teorias acabam servindo como princípios normativos para determinar a prática. Já vimos o impacto da metáfora da máquina sobre a teoria clássica da administração: a idéia de que a organização é uma máquina lança as bases para a idéia de que ela deve ser operada como uma máquina.

Com a metáfora organicista, este "deve" assume várias formas. O fato de que os organismos são funcionalmente integrados pode facilmente tornar-se a base para a idéia de que as organizações *deveriam* ser da mesma forma. Em parte, o desenvolvimento organizacional procura alcançar esse ideal, encontrando formas de integrar o indivíduo e a organização - por exemplo, organizando o trabalho de modo que permita que as pessoas satisfaçam a suas necessidades pessoais *por meio* da organização. Enquanto a administração científica de Frederick Taylor forneceu uma ideologia baseada na idéia de que "eficiência e produtividade são do interesse de todos", as ideologias associadas com o desenvolvimento organizacional tendem a enfatizar que podemos levar vidas plenas e satisfatórias se atendermos nossas necessidades pessoais através da organização.

Muitos argumentam que este estilo de pensamento corre o perigo de produzir uma sociedade organizacional povoada pelo "homem organização" e pela "mulher organização". As pessoas tornam-se recursos a serem desenvolvidos em vez de seres humanos valorizados por si mesmos e que são encorajados a escolher e criar seu próprio futuro. Este assunto dirige a atenção para os valores subjacentes a muitos desenvolvimentos organizacionais e, por implicação, para os valores associados com o da metáfora organicista como base da teorização.

Outra importante dimensão ideológica de algumas teorias discutidas neste capítulo está em suas ligações com a filosofia social do século XIX. A visão das organizações da perspectiva da ecologia da população reaviva a ideologia do darwinismo social, que enfatizava que a vida social é baseada nas leis da natureza e que somente os mais bem adaptados sobrevivem. O darwinismo social surgiu como uma ideologia que suportou o desenvolvimento inicial do capitalismo em que firmas pequenas competiam livre e abertamente para sobreviver. A visão da ecologia da população realmente desenvol-

veu uma ideologia equivalente para os tempos modernos, apresentando um espelho para o mundo organizacional e sugerindo que a imagem que vemos reflete uma lei da natureza. Na realidade, a lei natural é invocada para legitimar a organização da sociedade. Obviamente, é perigoso fazer isto porque quando levamos muito a sério os paralelos entre natureza e sociedade, deixamos de ver que os seres humanos, em princípio, têm grande influência e poder de escolha sobre o que o mundo pode ser. Este é um tema que receberá muita atenção em capítulos futuros.

4

APRENDIZAGEM E AUTO-ORGANIZAÇÃO: As Organizações Vistas como Cérebros

O que acontece se pensarmos nas organizações como cérebros?

- Focalizamos sua capacidade de aprender e o processo que tanto pode atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional.
- Descobrimos como os resultados da moderna pesquisa sobre o cérebro podem ser traduzidos em princípios para criar organizações que aprendem.
- Entendemos como a inteligência pode ser distribuída através de uma empresa.
- Vemos como o poder da informática pode ser usado para desenvolver modos descentralizados de organização que são simultaneamente globais e locais.

À medida que entramos numa economia baseada no conhecimento, em que a informação, o conhecimento e o aprendizado são recursos-chaves, a inspiração de um cérebro vivo, capaz de aprender, oferece uma imagem poderosa para a criação de organizações ideais, perfeitamente adaptadas aos requisitos da era digital.

Em seu livro *The natural history of the mind*, o escritor científico G. R. Taylor oferece as seguintes observações sobre as diferenças entre os cérebros e as máquinas:

Num experimento famoso, o psicólogo americano Karl Lashley removeu quantidades cada vez maiores dos cérebros de ratos que tinham sido ensinados a correr num labirinto. Ele descobriu que, desde que não removesse o córtex visual, ou seja, desde que não os deixasse cegos, ele poderia remover até noventa por cento do córtex dos ratos sem comprometer significativamente seu poder de encontrar o caminho de saída do labirinto. Não existe máquina feita pelo homem para a qual isto seja verdade. Tente remover nove décimos de seu rádio e veja se ele ainda dá algum sinal! Parece que cada pedaço específico de memória é distribuído de alguma forma por todo o cérebro.

Da mesma forma, você pode remover grandes quantidades do córtex motor sem paralisar nenhum grupo de músculos. As vantagens evolutivas deste tipo de arranjo são óbvias: quando perseguido, é melhor correr desajeitadamente do que não correr. Mas como essa notável distribuição de função é feita nós não entendemos. Vemos, em todo caso, que o cérebro se baseia em padrões de refinamento crescente e não (ao contrário das máquinas feitas pelo homem) em cadeias de causa e efeito.

Os comentários de Taylor levantam questões intrigantes.

- É possível criar "organizações que aprendem", com capacidade de serem tão flexíveis, elásticas e engenhosas quanto o funcionamento do cérebro?
- É possível distribuir as capacidades de inteligência e controle *através de* uma empresa, de modo que o sistema em sua totalidade possa auto-organizar-se e evoluir de acordo com os novos desafios?

Estas questões são o foco deste capítulo, que lida com a questão básica: "O *que acontece se pensarmos nas organizações como cérebros vivos?"*

IMAGENS DO CÉREBRO

Em 2.400 anos, desde que Hipócrates determinou a localização do intelecto no crânio, cientistas e filósofos de todos os tipos são fascinados pelos mistérios do cérebro. Como era de se esperar, inúmeras metáforas foram usadas para ajudar o entendimento. Muitas dessas imagens focalizam a idéia de que o cérebro é um sistema de processamento de informações semelhante a um computador complexo, um sistema de telefone ou um banco de memória. Mais recentemente, o cérebro foi comparado com um sistema holográfico, uma das maravilhas da ciência do *laser.*

O cérebro como um sistema holográfico

A holografia usa câmaras sem lentes para registrar informações de uma forma que guarda o todo em cada uma das partes. Um aspecto interessante é que, se a placa holográfica que está gravando a informação quebrar, qualquer pedaço individual pode ser usado para reconstruir a imagem inteira. Tudo é embutido em tudo o mais, como se fôssemos capazes de atirar uma pedra numa lagoa e ver a lagoa toda e todas as ondas e gotas d'água geradas pelo impacto *em todas e cada uma das gotas de água.*

A holografia demonstra que é possível criar processos em que o todo pode ser codificado em todas as partes, de tal modo que todas e cada uma delas represente o todo. O neurocientista Karl Pribram sugeriu que o cérebro funciona de acordo com princípios holográficos: que a memória é distribuída por todo o cérebro e, portanto, pode ser reconstituída a partir de qualquer de suas partes. Se ele estiver certo, isto pode explicar por que os ratos do experimento de Karl Lashley eram capazes de funcionar razoavelmente bem mesmo quando grandes porções de seus cérebros tinham sido removidas.

O debate sobre a verdadeira natureza e funcionamento do cérebro continua em nível intenso e as evidências ainda não são conclusivas. Cada metáfora usada para ajudar o entendimento parece captar pontos-chave, mas não explicar outros pontos. Por exemplo, a imagem do processador de informações ilustra como o cérebro humano consegue processar bilhões de *bits* de dados por segundo, transformando-os em padrões e rotinas que nos ajudam a lidar com o mundo a nossa volta. Mas as explicações tendem a centralizar demais o processo.

A evidência holográfica enfatiza uma forma de inteligência mais descentralizada e distribuída. Quando se trata do funcionamento do cérebro, parece que não existe nenhum centro ou ponto de controle. O cérebro parece armazenar e processar dados em muitas partes ao mesmo tempo. O padrão e a ordem *nascem do processo* - não são impostos.

O paradoxo de ser holográfico e especializado

As explicações holográficas enfatizam a característica do funcionamento do cérebro de "estar em toda parte". Diferentes elementos são envolvidos nos sistemas de "processamento paralelo", gerando sinais, impulsos e tendências que contribuem para o funcionamento e o caráter do todo. Mas a explicação holográfica pode ir muito longe no sentido de que ela não dá a devida importância para o fato de que, apesar deste caráter distribuído, tam-

bém existe forte dose de especialização do sistema. Parece que o cérebro *tanto* é holográfico *como* especializado!

Este paradoxo é claramente ilustrado nos resultados da pesquisa sobre a "divisão do cérebro", que mostram que o hemisfério direito do cérebro desempenha um papel predominantemente criativo, intuitivo, emocional, acústico e funções de reconhecimento de padrão e controla o lado esquerdo do corpo. O hemisfério esquerdo está mais envolvido com as funções racionais, analíticas, dedutivas, lingüísticas, visuais e verbais e controla o lado direito do corpo. Sem dúvida, existe um alto grau de especialização por parte de cada hemisfério, mas os dois estão sempre envolvidos em qualquer atividade. Simplesmente, um hemisfério parece ser mais ativo ou dominante do que o outro no desempenho de diferentes funções. A complementaridade também é ilustrada pela evidência de que, embora cada pessoa possa mostrar uma predominância do lado esquerdo ou do lado direito do cérebro numa tarefa específica, os dois hemisférios são necessários para a execução de certa ação ou para a solução de determinado problema.

Para entender o cérebro temos que juntar diversos paradoxos e desenvolver explicações que reconheçam

- como a dedução lógica e a expansividade criativa podem ser elementos do mesmo processo,
- como alto grau de especialização e função disseminada podem coexistir,
- como alto grau de aleatoriedade e variedade podem produzir um padrão coerente,
- como enorme redundância e sobreposição podem constituir a base do funcionamento eficiente e
- como o sistema mais coordenado e inteligente que conhecemos não tem um plano explícito e predeterminado.

É interessante que algumas das idéias mais fortes sobre estas questões estão vindo do campo da inteligência artificial, onde experimentos na construção de máquinas semelhantes a cérebros estão realmente mostrando como podemos criar as capacidades a que G. R. Taylor se refere na citação sobre os experimentos com cérebros de ratos, feita no início deste capítulo.

Na construção de robôs móveis, chamados *mobots,* foram encontradas maneiras de conciliar inteligência centralizada e inteligência descentralizada. Os *mobots,* com grandes "cérebros" centralizados, requerem tanto suporte na forma de *hardware* que ficam sobrecarregados e imobilizados pela alta

relação corpo-cérebro. E quando o "problema de corpo" é resolvido, colocando-se o "cérebro" num local central, mas remoto, os processos de comunicação tendem a ser distorcidos por todos os tipos de "ruídos" aleatórios que criam uma constante tendência a falhas do sistema. As invenções mais bem-sucedidas parecem envolver os sistemas de inteligência distribuída em que a integração e a coerência são criadas de "baixo para cima", de maneira que permitam que formas mais "elevadas" ou mais evoluídas de inteligência possam surgir.

Vamos analisar o *mobot* chamado "Genghis", criado por Rodney Brooks no MIT, que é um tipo de "barata mecânica" que tem seis pernas, mas não tem cérebro. Cada perna tem seu próprio microprocessador que pode agir como um sensor que permite que ela "pense por si mesma" e determine suas ações. Quando enfrenta uma situação "local", ela inicia uma resposta local. Dentro do corpo da máquina, outro dispositivo "pensante", semi-independente, coordena as comunicações entre as pernas. O processo de andar surge como resultado da inteligência das partes. A independência das pernas dá grande flexibilidade e evita a tarefa gigantesca de processar todas as informações que seriam necessárias para coordenar o funcionamento das seis pernas num processo integrado.

O Genghis oferece uma metáfora para entendermos como uma ação inteligente pode surgir de processos quase independentes, ligados por um conjunto mínimo de regras básicas, fazendo com que o sistema total pareça ter um propósito e uma inteligência bem coordenada. Com base num padrão simples de rotinas do tipo se-então, a "barata" anda sem saber como.

Agora vamos voltar ao cérebro. Pode ser que formas sofisticadas de inteligência surjam de baixo para cima como resultado da integração de capacidades e inteligências mais modestas? Isto, na realidade, se aproxima do ponto de vista oferecido por Daniel Dennett, que sugere que o que vemos e experimentamos no cérebro como uma corrente altamente ordenada de consciências é, na realidade, o resultado de um processo mais caótico em que múltiplas possibilidades são geradas em conseqüência da atividade distribuída por todo o cérebro. Não existe uma inteligência principal, centralizada! O cérebro como um sistema empenha-se num conjunto incrivelmente diversificado de atividades paralelas que fazem contribuições complementares e concorrentes ao que acaba surgindo como um padrão coerente.

Portanto a pergunta: "E se encararmos as organizações como cérebros?" levanta muitas possibilidades interessantes para a análise das organizações.

Vamos explorá-las e desenvolvê-las, encarando as organizações de três maneiras inter-relacionadas:

- como cérebros processadores de informações,
- como sistemas complexos capazes de aprender e
- como sistemas holográficos que combinam características centralizadas e descentralizadas.

AS ORGANIZAÇÕES VISTAS COMO CÉREBROS PROCESSADORES DE INFORMAÇÕES

Cada aspecto do funcionamento organizacional depende do processamento de informações de uma forma ou de outra. Os burocratas tomam decisões processando informações com referência às regras apropriadas. Os administradores estratégicos tomam decisões desenvolvendo políticas e planos que, por sua vez, fornecem um ponto de referência para o processamento de informações e a tomada de decisões por outros administradores. Os computadores automatizam os fluxos de informações complexas e, com o desenvolvimento da Internet, das "intranets" e de outras redes de comunicação eletrônica, estamos descobrindo que as organizações estão tornando-se sinônimo de decisões, políticas e fluxos de dados que determinam a prática diária.

As organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações!

Os cientistas que trabalham nos campos de pesquisa operacional, sistemas de decisão gerencial e sistemas de informação gerencial foram inspirados por essa idéia para encontrar maneiras de desenvolver ferramentas de processamento de informações e de tomada de decisões que levem a decisões mais racionais. Isto resultou em teorias e sistemas complexos de gerenciamento de dados relativos a logística, produção, distribuição, finanças, vendas, projetos e implementação de equipes e de departamentos que possam "pensar" pelo resto da organização e controlar todas as atividades. De fato, este processo deu a muitas organizações complexas o equivalente de um cérebro centralizado que regula a atividade total. Organizações grandes e complexas que dependem do processamento de grandes quantidades de dados para gerenciar seus clientes, suas atividades de produção ou distribuição hoje achariam impossível funcionar sem esse tipo de suporte.

Com as novas capacidades descentralizadoras da informática, o processo também está transformando o modelo organizacional.

A eletrônica e a inteligência em redes

Pense em como a informatização do controle de estoque e a das caixas registradoras dos supermercados e outras grandes lojas varejistas transformaram as organizações que as adotaram. Ao aplicar um raio *laser* aos rótulos precodificados dos itens vendidos, o vendedor registra o preço e o produto e fornece essas informações para vários tipos de análises financeiras, relatórios de vendas, controle de estoque, renovação de pedidos e muitas outras informações e atividades de tomada de decisões.

O sistema de organização embutido no modelo desses sistemas de informações substitui modos de interação humana mais tradicionais, eliminando batalhões de funcionários, estoquistas e gerentes. Ele também liga as organizações que antes tinham identidades distintas - fabricantes, fornecedores, bancos e financeiras - numa teia integrada de informações.

A tecnologia de microprocessamento e as organizações virtuais

A tecnologia de microprocessamento também criou a possibilidade de organizar sem se ter uma organização no sentido estritamente físico do termo.

Por exemplo, uma organização fabril "situada" nos arredores da cidade de New York pode coordenar a montagem de peças recebidas de vários fabricantes asiáticos localizados em Taiwan. O produto resultante será entregue aos varejistas em toda a Europa e América do Norte por distribuidores independentes. As consultas ou os problemas dos consumidores podem ser encaminhados, por meio de uma linha de atendimento ao cliente, para atendentes trabalhando na Irlanda, na Dinamarca ou em New Brunswick, no Canadá. A contabilidade dessas transações é feita no Extremo Oriente e "contas a receber" são delegadas a uma firma em Atlanta. A empresa sediada na cidade de New York tem um pequeno quadro de funcionários que faz a coordenação central e as funções de marketing e de P&D.

É uma "organização virtual". A informática elimina as limitações de tempo e espaço, ligando as pessoas que trabalham com conhecimento e as que trabalham nas fábricas em locais remotos do globo num conjunto integrado de atividades.

A fabricação *just in time*

Encontramos o mesmo padrão nos sistemas de fabricação *just in time* (JIT), em que os componentes a serem usados na produção de um item são entregues por fornecedores independentes somente alguns minutos ou horas antes de serem usados. Esta invenção transformou o próprio conceito do que significa ser "uma organização".

Sob os sistemas mais antigos de produção, em que os fornecedores entregavam as peças ou matérias-primas a serem usadas na fabricação de um produto como um carro, o fabricante de automóvel (por exemplo, a Ford, a General Motors ou a Volkswagen) era uma organização claramente definida. Ela tinha limites físicos e uma força de trabalho própria. Mas, com o sistema JIT, esses limites e padrões de relacionamento desaparecem. Os fornecedores podem ter suas atividades de produção dentro das instalações da Ford ou da GM para simplificar o processo de entrega, encurtar o prazo de entrega e torná-la mais confiável.

Para quem vê de fora, pode ser impossível distinguir quem está trabalhando para quem. A organização fundamental realmente se baseia no complexo sistema de informações que coordena as atividades de todas a pessoas e firmas envolvidas e não em organizações independentes com diferentes participações no processo. O JIT transformou as relações organizacionais em todo o mundo, ligando o que antes eram organizações independentes em sistemas integrados de inteligência e atividade. Vemos o mesmo processo acontecendo no mundo das finanças e no setor de serviços.

A Internet e a transformação do comércio

Pense em como a Internet e outras redes de troca de informações eletrônicas estão transformando o varejo e o comércio eletrônico. Grandes empresas de programas de computador estão colaborando com fabricantes, distribuidores, cartões de crédito e financeiras para produzir um padrão de interação direta entre clientes e fabricantes. Além de eliminar as firmas intermediárias, como os varejistas, o desenvolvimento está aumentando as possibilidades da personalização em massa. Por exemplo, uma pessoa que quiser encomendar uma camisa ou um terno de um fabricante pode escolher o produto desejado mim catálogo eletrônico, fornecer seu peso, altura e outras medidas pessoais para ter uma roupa completamente sob medida, pagar eletronicamente e esperar pela entrega de seu pedido sem ter que fazer mais nada.

Temos aí um sistema de organização. Ou seria melhor descrevê-lo e interpretá-lo como um sistema de inteligência? Ele reflete a mudança que está ocorrendo no sentido de uma total economia da informação. As organizações estão evoluindo rapidamente para sistemas globais de informação que estão tornando-se verdadeiros cérebros eletrônicos. O que antes parecia restrito ao campo da ficção científica - fábricas sem operários, coordenadas por escritórios sem funcionários, produzindo serviços a pedido - rapidamente está tornando-se realidade.

Todos estes eventos quebram os velhos pressupostos de que a estrutura e a capacidade de nossas organizações são limitadas pelo pequeno poder de processar informações, ou pelo que o ganhador do prêmio Nobel Herbert Simon chamou de "racionalidade limitada" dos seres humanos. Embora a inteligência humana ainda seja a força motriz, as redes de computadores são capazes de tornar realidade possibilidades organizacionais que, há apenas algumas décadas, não passavam de um sonho.

Neste mundo onde a mudança e a transformação rápidas estão tornando-se a norma, as organizações enfrentam novos desafios. Além de planejarem e executarem tarefas de maneira eficiente e racional, elas enfrentam o desafio de aprender constantemente e, o que talvez seja ainda mais importante, de aprender a aprender. É este aspecto do cérebro que vamos explorar agora.

A CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Como criar sistemas complexos capazes de aprender da mesma forma que o cérebro? Esta questão tem sido alvo da preocupação de um grupo de teóricos da informação interessados nos problemas da inteligência artificial sob o guarda-chuva do que é hoje conhecido como cibernética.

Cibernética, aprender e aprender a aprender

Cibernética é uma ciência interdisciplinar centrada no estudo da informação, comunicação e controle. O termo foi cunhado como uma aplicação metafórica da palavra grega *kubernetes,* que significa "piloto". Os gregos desenvolveram o conceito de pilotagem, provavelmente de seu entendimento dos processos envolvidos no controle e navegação de barcos, e estenderam seu uso ao processo de governo e direção do Estado. Hoje, a cibernética caracteriza os processos de troca de informações através dos quais máquinas e

organismos se envolvem em comportamentos auto-reguladores que mantêm estados estáveis.

A idéia central que deriva da teoria cibernética original era a de que a capacidade de um sistema de assumir um comportamento auto-regulador depende de processos de troca de informações que envolvem *feedback negativo.* Este conceito é essencial para o processo de direção. Se mudamos o curso de um barco simplesmente virando demais o leme numa direção, podemos voltar ao mesmo curso simplesmente virando-o na direção oposta. Sistemas de *feedback* negativos adotam esse tipo de detecção de erro e correção automática para que os movimentos fora dos limites especificados, em uma direção, dêem início a movimentos na direção oposta para manter o curso de ação desejado.

O conceito de *feedback* negativo explica muitos tipos de comportamento rotineiro de maneira não convencional. Por exemplo, quando pegamos um objeto de uma mesa, geralmente presumimos que nossas mãos, guiadas por nossos olhos, se movem diretamente na direção do objeto. A cibernética sugere que não. Esta ação ocorre através de um processo de eliminação de erro em que os desvios entre a mão e o objeto são *reduzidos a cada estágio do processo,* até que, no final, não resta nenhum erro. Pegamos o objeto evitando não pegá-lo (Figura 4.1).

Estes princípios cibernéticos são evidentes em muitos tipos de sistemas. No "governador" que regulava a velocidade da máquina a vapor inventado por James Watt, havia duas esferas de metal penduradas num eixo central ligado à máquina. O eixo rodava com a velocidade da máquina, girando as esferas para fora à medida que a velocidade aumentava, fechando assim o acelerador. O contrário ocorria quando a velocidade diminuía. A máquina atuava como uma forma de sistema de comunicação em que um aumento da velocidade iniciava ações que levavam à diminuição da velocidade e vice-versa.

Isto é *feedback* negativo: mais leva a menos e menos leva a mais. Portanto, para se auto-regular, os sistemas que aprendem precisam ser capazes de

1. sentir, monitorar e detectar aspectos significativos do ambiente,
2. relacionar estas informações com normas operacionais que guiam o comportamento do sistema,
3. detectar desvios significativos em relação às normas e
4. iniciar ações corretivas quando discrepâncias forem detectadas.

Pegamos um objeto evitando não pegá-lo!
Da mesma forma, conseguimos andar de bicicleta por meio de um sistema de fluxos de informações e ações reguladoras que nos ajudam a não cair.
O feedback negativo elimina o erro; cria os estados desejados evitando estados prejudiciais.

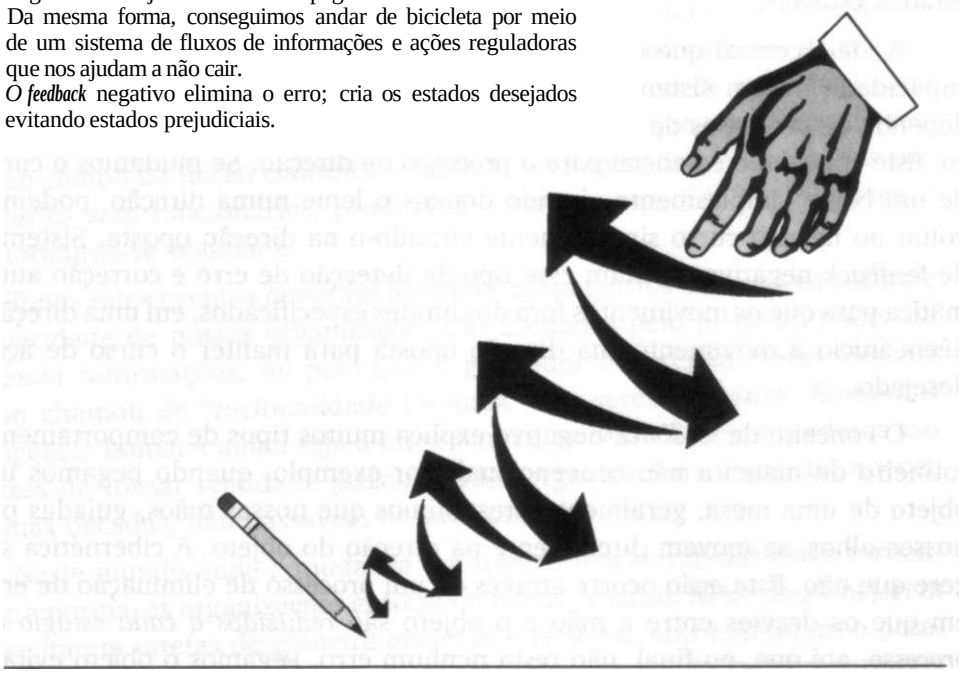


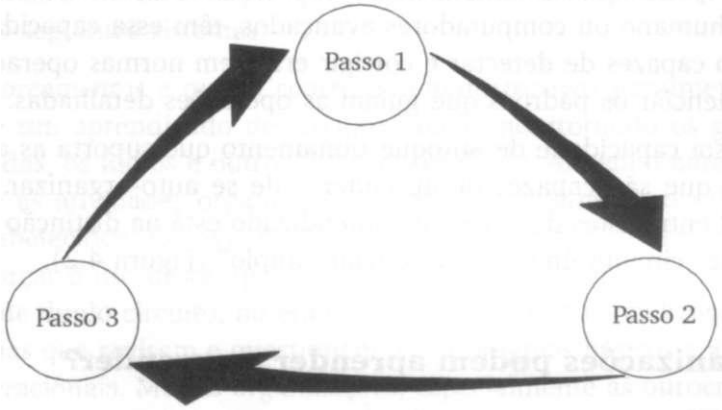
Figura 4.1 Feedback *negativo na prática.*

Quando estas quatro condições são satisfeitas, cria-se um processo contínuo de troca de informações entre um sistema e seu ambiente que permite que o sistema monitore as mudanças e inicie respostas apropriadas. Assim, o sistema pode operar de maneira inteligente e autocontroladora.

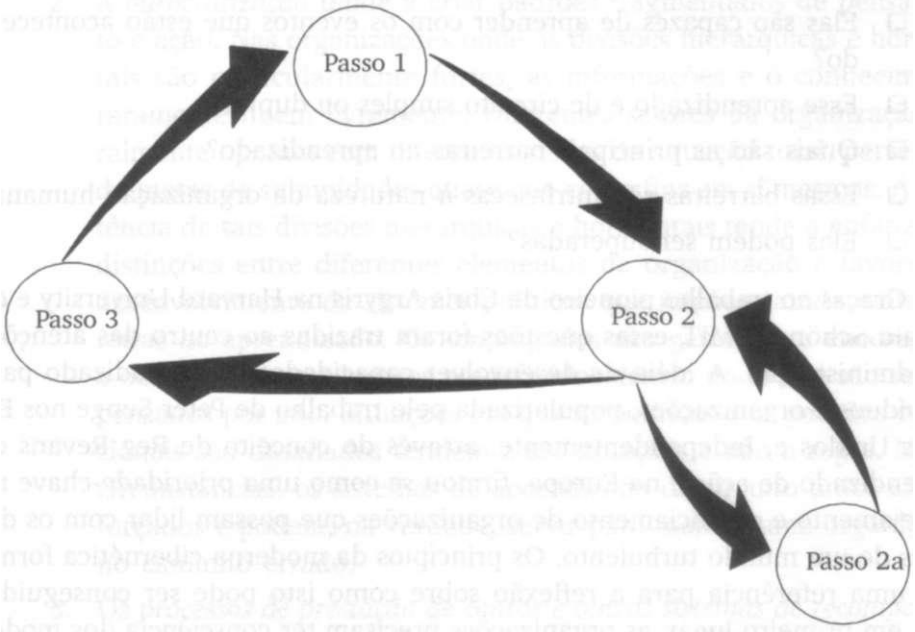
No entanto, esta capacidade de aprender é limitada no sentido de que o sistema só pode manter o curso de ação determinado pelas normas operacionais ou padrões que o orientam. Isto é satisfatório se a ação definida por esses padrões for adequada para lidar com as mudanças encontradas. Mas quando isso não acontece, a inteligência do sistema se quebra porque o *feedback* negativo acaba tentando manter um padrão inadequado de comportamento.

Isto levou a moderna cibernética a estabelecer uma distinção entre o processo de aprender e o processo de *aprender a aprender.* Os sistemas cibernéticos simples, como os termostatos domésticos, são capazes de aprender no sentido de que são capazes de detectar e corrigir desvios em relação a normas predeterminadas, mas são incapazes de questionar a adequação do que estão fazendo.

O *aprendizado de circuito único* baseia-se na capacidade de detectar e corrigir erros em relação a dado conjunto de normas operacionais:



O *aprendizado de circuito duplo* depende da capacidade de "examinar de novo" a situação, questionando a relevância das normas operacionais:



Passo 1 = o processo de sentir, perscrutar e monitorar o ambiente.
Passo 2 = a comparação desta informação contra as normas operacionais.
Passo 2a = o processo de questionar se as normas em vigor são adequadas.
Passo 3 = o processo de iniciar ação adequada.

Figura 4.2 *Aprendizado de circuito único e de circuito duplo.*

Um simples termostato é incapaz de determinar qual é o nível de temperatura adequado para atender as preferências dos moradores da casa e de fazer os ajustes pertinentes. Sistemas cibernéticos mais complexos, como o cérebro humano ou computadores avançados, têm essa capacidade. Eles em geral são capazes de detectar e corrigir erros em normas operacionais, e assim influenciar os padrões que guiam as operações detalhadas.

É esta capacidade de autoquestionamento que suporta as atividades de sistemas que são capazes de aprender e de se auto-organizar. A diferença essencial entre estes dois tipos de aprendizado está na distinção entre aprendizado de "circuito único" e de "circuito duplo" (Figura 4.2).

As organizações podem aprender a aprender?

Todas as idéias acima levantam questões muito importantes para as organizações modernas:

- Elas são capazes de aprender com os eventos que estão acontecendo?
- Esse aprendizado é de circuito simples ou duplo?
- Quais são as principais barreiras ao aprendizado?
- Essas barreiras são intrínsecas à natureza da organização humana?
- Elas podem ser superadas?

Graças ao trabalho pioneiro de Chris Argyris na Harvard University e de Donald Schõn no MIT, essas questões foram trazidas ao centro das atenções da administração. A idéia de desenvolver capacidades de aprendizado para indivíduos e organizações, popularizada pelo trabalho de Peter Senge nos Estados Unidos e, independentemente, através do conceito de Reg Revans de "aprendizado de ação", na Europa, firmou-se como uma prioridade-chave no planejamento e gerenciamento de organizações que possam lidar com os desafios de um mundo turbulento. Os princípios da moderna cibernética fornecem uma referência para a reflexão sobre como isto pode ser conseguido. Mas, em primeiro lugar, as organizações precisam ter consciência dos modos como, sem querer, reforçam o aprendizado de circuito único.

Barreiras ao aprendizado de circuito duplo

Muitas organizações tornaram-se bastante competentes no aprendizado de circuito único, desenvolvendo a habilidade de perscrutar o ambiente,

estabelecer objetivos e monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos. Esta habilidade básica é geralmente institucionalizada sob a forma de sistemas de informação que visam manter a empresa "nos eixos", como os três seguintes sistemas:

1. Os *orçamentos e outros controles administrativos* geralmente mantêm um aprendizado de circuito único, monitorando os gastos, as vendas, os lucros e outros indicadores de desempenho para garantir que as atividades organizacionais se mantenham dentro de limites estabelecidos. Os avanços na computação contribuíram mais para reforçar o uso deste tipo de controle de circuito único. O aprendizado de duplo circuito, no entanto, requer a institucionalização de sistemas que revisem e questionem os paradigmas básicos e as normas operacionais. Muitas organizações, especialmente as burocratizadas, têm princípios organizacionais fundamentais que na realidade *atrapalham* o processo de aprendizado.
2. A *burocratização* tende a criar padrões fragmentados de pensamento e ação. Nas organizações onde as divisões hierárquicas e horizontais são particularmente fortes, as informações e o conhecimento raramente fluem livremente. Diferentes setores da organização geralmente operam com diferentes visões da situação total, perseguindo metas de subunidades quase que como fins em si mesmas. A existência de tais divisões hierárquicas e horizontais tende a enfatizar as distinções entre diferentes elementos da organização e favorece o desenvolvimento de sistemas políticos que impõem ainda mais barreiras ao aprendizado. Os empregados são geralmente encorajados a ocupar e manter lugares predefinidos dentro do todo e são recompensados por isso. Situações em que as políticas e os padrões operacionais são desafiados tendem a ser exceções e não a regra. Nestas circunstâncias, os sistemas de aprendizado de circuito único são reforçados e podem, na verdade, servir para manter uma organização no caminho errado.
3. Os *processos de prestação de contas e outros sistemas de recompensa e punição* podem ameaçar os empregados e fomentar comportamentos defensivos. Para proteger a si mesmas e a seus colegas, as pessoas encontram maneiras de obscurecer ou ocultar questões e problemas que os colocariam em má situação e de desviar a atenção para outros pontos. Elas se tornam hábeis em fazer com que as situações pelas quais são responsáveis pareçam melhores do que são na rea-

lidade. Muitas vezes, ignoram ou deixam de relatar problemas profundos e escondem ou diluem más notícias dando aos superiores um quadro cor-de-rosa da situação ou dizendo-lhes o que acham que eles gostariam de ouvir.

A seqüência de eventos que levou ao desastre do foguete espacial *Challenger* constitui um excelente exemplo de ocultação de problemas. O desejo de fazer o lançamento no prazo suplantou o conhecimento de sérios problemas com os anéis de vedação que detonaram a explosão do foguete.

Esses problemas podem ser sistemáticos e universais. São encontrados em muitos diferentes tipos de organização e transcendem barreiras culturais. Nos contextos organizacionais, estruturas formais, regras, descrições de cargos e várias convenções e crenças constituem aliados convenientes no processo de autoproteção. Os comportamentos defensivos também podem tornar-se parte central da cultura de uma organização, gerando normas e padrões de conformidade que impedem as pessoas de enfrentar aspectos cruciais da realidade com que estão lidando.

Diretrizes para a criação de "organizações que aprendem"

Dadas todas essas potenciais patologias, não é de se surpreender que tantas organizações tenham dificuldade em aprender e evoluir de maneira suave. Mas a boa notícia é que a conscientização de um problema em geral é o primeiro passo importante para sua solução. Podemos pegar as idéias sobre cibernética e aprendizado e começar a definir os requisitos das organizações que aprendem com a prática.

Em outras palavras, a cibernética sugere que as organizações que aprendem devem ter as capacidades que lhes permitam fazer o seguinte:

- perscrutar e antecipar mudanças no ambiente mais amplo e detectar variações significativas;
- desenvolver uma capacidade de questionar, desafiar e mudar as normas e pressupostos vigentes; e
- permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégicas.

Para alcançar esses objetivos elas precisam desenvolver planos que permitam que se aprimorem na arte do aprendizado de circuito duplo.

Os sistemas inteligentes capazes de aprender usam informações sobre o presente para basear suas atividades numa realidade empresarial. Mas eles também são peritos em localizar as "linhas de ruptura", sinais e tendências que apontam para futuras possibilidades. Eles são peritos em imaginar e antecipar futuros possíveis e agir no presente de maneiras que ajudem a torná-los realidade. Muitas vezes, a habilidade não é apenas cognitiva, mas também intuitiva, emocional e tátil.

É impossível conhecer realmente nossos clientes, clientes potenciais ou produtos e serviços a distância. Temos que nos juntar a eles, compartilhar suas experiências e entender os produtos e serviços do ponto de vista deles. Uma organização capaz de aprender tem que se tornar perita em quebrar as barreiras que a separam de seu ambiente e sentir o ambiente o mais plenamente possível.

O tipo de aprendizado discutido aqui vai muito além do processamento passivo de informações característico das máquinas cibernéticas. Ele incorpora o tipo de inteligência ativa característico do cérebro humano e sua extensão através do sistema nervoso. E, como os produtos do cérebro humano, as ações de uma organização capaz de aprender realmente mudam o ambiente em que ela existe. Estamos muito longe da racionalidade limitada de uma organização mecanicista monitorando seu ambiente, protegendo-se da incerteza e procurando manter um sistema interno estável e um nicho fixo. Estamos falando de um tipo de inteligência mais fluido que usa, adota e, às vezes, cria incerteza como um recurso para atingir novos padrões de desenvolvimento.

Questionamento, desafio e mudanças das normas vigentes

O tipo de aprendizado descrito acima precisa ser baseado em competências-chaves dentro da organização. Os princípios de aprendizado de circuito duplo dão uma diretriz clara sobre o que é necessário. Para aprender e mudar, os membros da organização precisam ser capazes de entender os pressupostos, referências e normas que regem a atividade atual e de desafiá-los e mudá-los quando necessário. Deste modo, a organização pode ajustar as operações internas para atender os requisitos de mudanças estratégicas e ambientais e evitar ficar presa ao passado.

O aprendizado de circuito duplo depende do que às vezes é descrito como a arte de se enquadrar e se reenquadrar, que é crucial para o tipo de prática autopensante em que se baseia a ação inteligente. Em termos concretos, sig-

nifica que os membros da organização precisam ser capazes de entender os paradigmas, metáforas, posturas mentais e modelos mentais que determinam como a organização opera e de mudá-los quando necessário. Eles precisam fazer as seguintes perguntas:

- Em que tipo de negócio estamos e ele é o negócio certo?
- Podemos criar produtos e serviços completamente novos?
- Podemos redefinir os limites entre diferentes setores e serviços para que surjam novos nichos?
- Podemos estruturar nossa organização em torno de processos empresariais que reflitam o ponto de vista do cliente mais do que a influência de estruturas departamentais tradicionais?
- Podemos modificar os processos empresariais de maneira a aumentar a qualidade da produção e reduzir custos?
- Podemos substituir nossa hierarquia organizacional por uma rede de equipes auto-gerenciadas?

Todas estas perguntas contêm um potencial de aprendizado de circuito duplo porque convidam a pessoa que as faz a examinar o *status quo* e a considerar modos alternativos de operação. Elas nos encorajam a entender os atributos organizacionais chaves do ponto de vista de uma nova estrutura de referência. Isto é o que é necessário para se reinventar modos de operação existentes. Muitas organizações são apanhadas na armadilha do *status quo.* Tornam-se míopes, aceitando sua realidade atual como sendo *a* realidade. Para aprender e mudar, elas precisam estar preparadas para questionar e mudar as regras básicas do jogo tanto no nível estratégico quanto no operacional.

A prática do aprendizado de circuito duplo está bem consolidada em nível estratégico. A maioria das organizações reconhece a importância de desafiar os paradigmas-chaves dos negócios, usando sessões de *brainstorming* e outras formas de pensamento criativo para encontrar novas direções. Em conseqüência do trabalho revolucionário de W. Edwards Deming, Joseph Juran e outros líderes do movimento da qualidade, a filosofia da promoção da melhoria contínua (o conceito japonês de *Kaizeri)* e a administração da qualidade total fizeram muito no sentido de institucionalizar a prática de desafiar normas e procedimentos universalmente aceitos em um nível operacional (Figura 4.3).

O desafio consiste em garantir que as dimensões estratégicas e operacionais estejam sincronizadas e é aqui que geralmente surgem problemas. O

desenvolvimento estratégico pode estar à frente da realidade organizacional por causa da tendência das operações correntes de ficar presa em padrões de aprendizado de circuito único. Na verdade, o movimento da administração da qualidade total sofreu bastante este problema. Apesar de um compromisso aberto e constante com a melhoria, muitos programas de qualidade total foram apanhados nos antigos padrões burocráticos e normas culturais, acarretando índices de fracasso em torno de 70%. Tal é o poder das pressões pelo aprendizado de circuito único. Quando a mudança ameaça o *status quo,* as rotinas defensivas entram em ação, diluindo ou desviando o ataque às práticas estabelecidas.

O poder da administração da qualidade total, *Kaizen,* e de outros métodos de geração contínua de melhorias baseia-se no fato de que promovem o aprendizado de circuito duplo. Os empregados são encorajados a

- examinar abaixo da superfície dos problemas recorrentes e descobrir as forças que os estão produzindo,
- examinar os modos das práticas existentes e descobrir modos melhores e
- criar "linguagens", atitudes e valores que tornem o aprendizado e a mudança uma prioridade importante.

Ao desafiar, desta forma, as normas e pressupostos vigentes, essas abordagens criam informações, conhecimentos e capacidades através das quais um sistema pode evoluir para novos patamares de desenvolvimento.

Figura 4.3 *Administração da qualidade total e aprendizado de duplo circuito.*

Para que o aprendizado de circuito duplo tenha sucesso, as organizações precisam desenvolver culturas que as encorajem a assumir riscos e promover mudanças; adotar a idéia de que em circunstâncias de mudança rápida, com alto grau de incerteza, problemas e erros são inevitáveis; promover uma abertura que encoraje o diálogo e a expressão de pontos de vista conflitantes; reconhecer que o erro válido, que resulta da incerteza e da falta de controle numa situação, pode ser um recurso para novo aprendizado; reconhecer que, como o aprendizado genuíno geralmente é baseado na ação, as organizações precisam encontrar maneiras de ajudar a criar experimentos e testes para que aprendam fazendo de maneira produtiva.

Tudo isto, naturalmente, pode gerar altos níveis de ansiedade numa organização. Em particular, para os administradores que querem estar sempre

bem informados e no controle, é difícil gerenciar o tipo de caos criativo em que a inovação prospera. Mas este é exatamente o tipo de competência que o aprendizado de circuito duplo requer. Sob seu reinado, administradores e funcionários de todos os níveis têm que descobrir modos de aceitar a incerteza para que novos padrões de ação possam surgir.

Encorajar a organização "emergente"

A inteligência do cérebro humano não é predeterminada, pré-moldada ou pré-planejada. Na verdade, não é centralmente dirigida de nenhuma forma. Ela é um processo descentralizado, *emergente. A* inteligência *evolui.* Este aspecto da metáfora do cérebro tem enormes implicações porque contraria a visão tradicional de que a administração requer pulso forte, liderança e controle que, na realidade, impõe metas e objetivos "de cima" para serem executados "abaixo".

Mas a abordagem da administração de cima para baixo, especialmente a que focaliza o controle através de metas claramente definidas, encoraja o aprendizado de circuito único e desestimula o pensamento de circuito duplo que é tão importante para que a organização evolua.

Isto cria interessantes paradoxos para a administração, pois como se pode administrar de maneira coerente sem se estabelecer metas e objetivos claros?

A resposta derivada da cibernética é que o comportamento de sistemas inteligentes requer um sentido de visão, normas, valores, limites ou "pontos de referência" que são uma diretriz para o comportamento. Caso contrário, a aleatoriedade completa prevalece. Mas estes pontos de referência precisam ser definidos de maneira que criem um espaço em que muitas possibilidades de ações e comportamentos possam ocorrer, *inclusive aqueles que possam questionar os limites impostosl*

Metas tendem a criar camisas-de-força. Os pontos de referência da cibernética criam espaço para o aprendizado e a inovação.

O contraste entre as abordagens de cima para baixo e a cibernética é muito bem ilustrado por uma estória contada pelo autor de administração William Ouchi em seu livro *Theory Z.* Ela descreve como gerentes japoneses e americanos, trabalhando juntos na matriz americana de um banco japonês, vêem os objetivos:

> *Os mecanismos básicos de controle administrativo numa empresa japonesa são tão sutis, implícitos e internos que para quem está de fora eles parecem não existir. Essa conclusão é um engano. Os mecanismos são precisos, altamente disciplinados e exigentes, embora muito flexíveis. Sua essência é completamente diferente dos métodos de controle administrativo das organizações ocidentais.*

Numa entrevista com vice-presidentes americanos, perguntei como eles se sentiam trabalhando para este banco japonês. "Eles nos tratam bem, nos deixam participar da tomada de decisões e nos pagam bem. Estamos satisfeitos." "Vocês têm muita sorte", disse eu, "mas me digam uma coisa. Se houvesse algo que vocês pudessem mudar neste banco japonês, o que vocês mudariam?" A resposta foi rápida e era claro que estava na cabeça deles: "Esses japoneses não entendem nada de objetivos e isso nos deixa doidos."

Em segujda, entrevistei o presidente desse banco, um expatriado japonês designado pela matriz de Tóquio para dirigir temporariamente as operações nos Estados Unidos. Perguntei-lhe sobre os dois vice-presidentes americanos. "Eles são trabalhadores, leais e profissionais. Achamos que são ótimos", foi a resposta. Quando perguntei se ele os mudaria em algum aspecto, o presidente respondeu: "Esses americanos não conseguem entender objetivos."

Como cada lado acusava o outro de incapacidade de entender objetivos, estava claro que mais entrevistas seriam necessárias para esclarecer a situação. Uma segunda rodada de entrevistas investigou melhor o assunto. Primeiramente, os vice-presidentes americanos: "Temos todos os relatórios e números necessários, mas não conseguimos que ele nos dê alvos específicos. Ele não nos diz que aumento do volume de empréstimos ou que percentagem de redução do custo operacional ele espera que a gente consiga no próximo mês, semestre ou mesmo ano. Como podemos saber se estamos indo bem ou não sem alvos específicos?" Um argumento correto, pois toda grande empresa americana ou órgão governamental devota grande parcela de seu tempo para estabelecer alvos de desempenho específicos, mensuráveis. Toda escola de administração americana ensina seus alunos a pegar os objetivos globais, difusos da corporação e reduzi-los a metas de desempenho mensuráveis. A administração por objetivo, o programa de planejamento e avaliação e a análise de custo-benefício estão entre os instrumentos de controle básicos da moderna administração americana.

Quando voltei a entrevistar o presidente japonês, ele explicou: "Se pelo menos eu conseguisse que esses americanos entendessem nossa filosofia bancária. Que entendessem o que o negócio significa para nós - como nós acha-

mos que devemos tratar nossos clientes e empregados. Qual deveria ser nossa relação com a comunidade local que servimos. Como deveríamos tratar os concorrentes e qual deveria ser nosso papel no mundo em geral. Se pudessem sentir isso na pele, eles entenderiam por si mesmos qual seria o objetivo adequado para cada situação, independentemente do quanto ela é nova ou incomum, e eu nunca teria que dizer a eles, nunca teria que dar a eles uma meta."

Do ponto de vista americano, os objetivos deveriam ser claramente definidos para que todos vissem. Do ponto de vista japonês, os objetivos *emergem* de um processo mais fundamental de explorar e entender os valores através dos quais uma firma deveria estar operando.

Como sugere o exemplo do presidente do banco no livro de Ouchi, se seus gerentes pudessem absorver a filosofia básica do banco e como ele quer que seus funcionários lidem com os clientes e concorrentes, os objetivos e comportamentos adequados para cada situação se tornariam muito evidentes. Eles não teriam que ser estabelecidos ou impostos por terceiros.

Os valores fundamentais do banco são pontos de referência cibernéticos que permitem a ocorrência do comportamento auto-regulador. Eles criam coerência. Mas também dão muito espaço. Em qualquer situação, um gerente tem a liberdade de escolher que ações ou comportamentos parecem mais adequados para a ocasião. Isto abre caminho para a inovação sustentada em nível local. Isto, por sua vez, cria um potencial de aprendizado de circuito duplo, à medida que inovações significativas podem ser usadas para modificar as normas vigentes.

Suponha que os gerentes que trabalham dentro da filosofia e valores do banco encontrem maneiras novas de atender as necessidades do cliente ou que encontrem meios de oferecer um novo serviço. Um sistema que está aberto a este tipo de inovação de baixo para cima pode reconhecer, divulgar e usar informações e idéias de uma forma que realmente influencie as regras vigentes do sistema. E os princípios e valores por meio dos quais o banco procura servir seus clientes e lidar com um concorrente real ou potencial podem evoluir para um modo que incorpora e aproveita inovações bem-sucedidas.

Cultivando uma habilidade para desafiar normas

Muitos aspectos da administração japonesa têm uma qualidade cibernética que promove o aprendizado através da inovação e o questionamento das normas vigentes. Não é por acaso que o movimento da qualidade decolou

primeiro no Japão. Círculos de qualidade, onde pessoas se reúnem para discutir questões e problemas e encontrar maneiras de fazer melhorias no sistema total em que estão trabalhando, oferecem um exemplo prático perfeito de aprendizado de circuito duplo.

Os princípios cibernéticos também são evidentes no ritual de *ringi*, um processo de tomada de decisão coletivo através do qual empresas procuram testar a robustez de novas diretrizes e outras decisões. Neste processo, um documento de diretriz circula entre um grupo de gerentes ou outro grupo de funcionários para aprovação. Se uma pessoa discorda do que está sendo proposto, ele ou ela tem a liberdade de modificar o documento e ele circula novamente. O processo explora valores, premissas e detalhes relativos a um projeto de muitos pontos de vista até que surja uma decisão sobre a qual todos concordem. Ele pode consumir muito tempo. Mas quando uma decisão é tomada, é bastante certo que os pressupostos básicos não vão ser questionados e que a maioria dos erros já foi detectada e corrigida.

Esta é a essência do aprendizado de circuito duplo. O *ringi* serve ao duplo propósito de permitir que as pessoas questionem os princípios centrais vigentes e, tanto no processo quanto no resultado, de expressar e confirmar os valores que devem guiar a ação. Paradoxalmente, ele é um processo que suscita o desacordo para criar consenso. Ele é também um processo que permite que a inovação venha de todas as direções e que a inteligência evolua para níveis cada vez mais altos.

O funcionamento cibernético baseado no aprendizado de circuito duplo pode permitir que um sistema fique cada vez mais inteligente. É interessante notar que o processo é completamente paradoxal, uma vez que o aprendizado tem que ser guiado pelas normas básicas vigentes, que, por sua vez, têm que ser constantemente questionadas.

O aprendizado sempre parece envolver este tipo de paradoxo porque sempre que tentamos fazer algo novo, os modos estabelecidos de comportamento são ameaçados.

Quando uma empresa procura reinventar a si mesma e criar uma nova orientação para seu negócio, ela freqüentemente encontra resistência. O medo é de que se perca tudo na transição. Ou, quando uma burocracia tradicional tenta criar "equipes com poderes", estas são boicotadas pela hierarquia antiga que tenta reter o controle. As normas existentes de um sistema levantam-se e dizem "não à mudança".

Para facilitar o processo de aprender a aprender, as pessoas precisam ser peritas em administrar paradoxos, um ponto a que vou retornar neste capí-

tulo. Elas precisam ser capazes de encontrar maneiras de gerenciar as tensões geradas através do processo de aprendizado de um modo que permita o surgimento de novas normas operacionais. Caso contrário, o sistema quase com certeza ficará preso no padrão antigo.

A cibernética também nos mostra que ao facilitar o aprendizado de circuito duplo os gerentes têm que estar conscientes da importância de entender os limites a serem impostos à ação. Aqui, novamente, nos encontramos desafiando os princípios centrais da teoria administrativa ocidental.

A importância dos limites

Vamos voltar à questão do estabelecimento de objetivos e metas. Quando tentamos alcançar metas como estados finais, por exemplo, uma redução de custo de 20% ou um crescimento das vendas de $ 200 milhões, a meta pode dominar a atenção e negligenciar outros aspectos-chaves de toda a situação. A atenção e a ação tendem a ser orientadas para um ponto fixo no futuro e o ambiente tende a ser manipulado de maneira que permita que a organização chegue lá. Neste processo, surgem todos os tipos de disfunções e conseqüências indesejadas:

- Os gerentes podem alcançar seu corte de custos de 20%, mas, no processo, causar danos irreversíveis à cultura corporativa em conseqüência da demissão de empregados.
- O departamento de vendas pode alcançar sua nova meta de $ 200 milhões, mas afastar parte dos futuros clientes da companhia por entregar um produto de segunda para cumprir prazos.

A vida corporativa é cheia destas histórias de horror. Em retrospecto, elas sempre parecem erros flagrantes e falta de visão. Mas, fundamentalmente, elas são sistêmicas. Elas são inevitáveis em qualquer situação em que as pessoas são encorajadas a rever seu entendimento da realidade para atender propósitos estreitos.

A visão cibernética do problema mostra-nos que embora metas reflitam *intenções* nobres, a realização de qualquer meta deve sempre ser moderada por um entendimento dos *limites* que precisam ser colocados ao comportamento. Em linguagem mais direta, para que a evolução do sistema tenha sucesso, tanto é preciso evitar as ações nocivas quanto perseguir os fins desejados.

Para ilustrar, vamos voltar à operação de um sistema cibernético simples. Observe como o comportamento do sistema *evita os estados indesejados.*

Um termostato atinge sua "meta" de uma sala quente e confortável garantindo que ela *não* fique quente demais nem fria demais. O sistema evita os resultados nocivos.

Vemos que o mesmo princípio cibernético opera em áreas mais complexas da vida social. Não é nenhuma coincidência, por exemplo, que a maioria dos códigos de comportamento são expressos em termos de "não farás". Quando examinamos os Dez Mandamentos ou os sistemas legais contemporêneos, vemos que o princípio de evitar o que é nocivo define um espaço de comportamento aceitável dentro do qual as pessoas podem agir, inovar ou se auto-organizar como quiserem.

É interessante notar que o mesmo processo é evidente na evolução da Internet, que oferece um exemplo perfeito dos problemas de criação de sistemas complexos e abertos.

Ninguém pode dizer que forma a Internet deve assumir. Ninguém sabe qual é seu verdadeiro potencial ou qual será seu futuro. Ela não pode ser planejada de nenhum modo autoritário. Daí, o princípio de planejamento de fato: dar conselho aos potenciais usuários sobre o que *não* devem fazer. Por exemplo: "Não ofender outros usuários." "Não sobrecarregá-los com informações." "Não mandar correspondência inútil." "Não revelar informações confidenciais." "Nunca responder a provocações."

Por esse motivo a Internet está evoluindo dentro do espaço definido pelos parâmetros-chave. A experiência e a prática testam os limites, dando origem a uma redefinição dos limites quando necessário. Deste modo, a Internet se auto-organiza de maneira que produz uma estrutura emergente. Como no desenvolvimento da inteligêngia do cérebro, as inovações positivas tornam-se parte integrante da "arquitetura" evolutiva. Linhas de evolução inadequadas desaparecem ou não progridem.

A administração ocidental, com sua enorme ênfase na consecução de metas, objetivos e alvos organizacionais predeterminados, sobrestima as *intenções* desejadas e dá muito pouca importância ao reconhecimento dos *limites* que guiam o comportamento. Grande parte da turbulência do ambiente moderno é um subproduto disto. Linhas de ação independentes colidem, enquanto as organizações lutam para alcançar suas metas com uma solução *aqui* criando um problema noutro lugar.

Estas são as mensagens da cibernética:

- Aprenda com o *ringi.*
- Procure deixar claro o que "não fazer".

- A administração eficiente depende tanto da seleção de limites ao comportamento quanto da busca ativa das metas desejadas.

Se a administração encoraja o diálogo adequado sobre os limites ou restrições a serem impostos à ação, estes criam um espaço em que os futuros desejáveis e as estratégias e modos de organização adequados podem desenvolver-se. Os sistemas passam a ser "guiados pelo aprendizado". Metas detalhadas tornam-se um fenômeno emergente. Elas cuidam de si mesmas! Estas idéias desafiam muitos pressupostos administrativos consagrados.

Planos evolutivos para o aprendizado de circuito duplo

Este capítulo propositalmente deu considerável ênfase ao modo como a criação do aprendizado de circuito duplo e as formas emergentes de organização dependem de uma capacidade de transcender as restrições dos processos de circuito único que prendem uma organização ao passado. Como vimos, o desafio consiste em adotar uma filosofia de administração adequada que vê e encoraja a capacidade de aprender a aprender como uma prioridade básica. Isto também depende de princípios organizacionais e estruturas que apoiem este processo.

Isto nos leva a nosso próximo tópico: a abordagem holográfica à administração. As idéias geradas através desta imagem nos permitem perceber muitos aspectos interessantes e práticos das qualidades que as organizações precisam possuir para ter a flexibilidade auto-organizadora de um cérebro.

AS ORGANIZAÇÕES COMO CÉREBROS HOLOGRÁFICOS: AUTO-ORGANIZAÇÃO E REGENERAÇÃO

A metáfora do holograma convida-nos a pensar em sistemas em que as qualidades do todo se desdobram em todas as partes, de modo que o sistema tem a capacidade de se auto-organizar e se regenerar continuamente.

- Pense num disco holográfico quebrado, onde qualquer parte pode ser usada para regenerar as informações contidas no todo.
- Pense numa escultura holográfica de uma bailarina numa galeria de arte. À medida que você anda em volta do raio *laser,* a bailarina muda de posição porque as informações codificadas no raio são arranjadas de várias maneiras.

- Ou pense em como o cérebro é capaz de se reorganizar quando partes específicas são afetadas ou removidas.
  - Ratos são capazes de encontrar a saída de um labirinto com até 90% de seu córtex removido.
  - Crianças que perdem um hemisfério inteiro de seus cérebros muitas vezes são capazes de recuperar funções perdidas porque o outro hemisfério assume aquelas funções.
  - Adultos que sofrem graves danos cerebrais envolvendo amnésia, muitas vezes desenvolvem personalidades completamente novas porque o cérebro se auto-organiza e reaprende todas as habilidades, emoções e capacidades necessárias para criar uma nova vida.

Agora, pense em organizações que possuam essas habilidades:

- Que tenham memórias maravilhosas que são organizadas e acessadas de maneira altamente centralizada.
- Que sejam capazes de processar quantidades enormes de informações e organizá-las para diferentes propósitos.
- Que consigam gerenciar com facilidade vários pontos de vista diferentes.
- Que tenham pessoas, equipes e outras unidades que são capazes de assumir quase qualquer desafio e encontrar maneiras de prover as necessidades do momento.
- Que sejam capazes de funcionar quando seções importantes são eliminadas ou desativadas.
- Suas capacidades, sua inteligência e controle são distribuídos de tal maneira que permita que qualquer elemento individual se torne parte vital do todo.
- Que sejam capazes de crescer, se desenvolver e mudar suas personalidades de acordo com as experiências por que passam.

Em resumo, elas são cérebros inteligentes, auto-organizados, que refletem todas as qualidades do que foi descrito como uma "organização capaz de aprender".

A imagem holográfica parece ser um ideal quase impossível. Mas se examinarmos a realidade organizacional existente, ficaremos surpresos de ver que muitas dessas qualidades já existem. Cada pessoa que trabalha numa organização tem um cérebro maravilhoso. Embora ele possa não ser usado

eficientemente, o potencial está lá. Redes descentralizadas de computadores locais, assim como a Internet, a World Wide Web e outros bancos de dados eletrônicos estendem e distribuem a memória e a inteligência de maneira que pode ser acessada de muitos pontos e de muitas formas. O potencial de surgimento de novas formas de inteligência a partir dessa vasta rede de conexões é imenso.

A capacidade regenerativa que permite que uma organização forme e reforme a si mesma para lidar com circunstâncias destrutivas também está presente. Quando as organizações sofrem desastres que desativam funções importantes, as partes saudáveis, em geral, assumem o novo desafio:

- O governo, os serviços de saúde, telecomunicações, transporte e outros foram capazes de se reorganizar em resposta ao grande terremoto de 1989 em San Francisco. Dentro de horas ou de dias, novos serviços estavam em operação. Organizações pacatas transformaram-se. Organizações dinâmicas tornaram-se ainda mais dinâmicas.
- Quando uma pequena empresa de transporte de cargas norueguesa perdeu metade de seus empregados, inclusive muitos gerentes, devido a um acidente de avião, ela ficou, inicialmente, imobilizada, em estado de choque. Mas como observa Epsen Andersen, que conta a estória, ela logo foi capaz de funcionar quase como antes. O pessoal que restou possuía grande parte da inteligência original da empresa e, juntando seu conhecimento, foi capaz de reconstruir as funções que eram desempenhadas pelas pessoas que morreram.

Os aspectos holográficos da organização estão sempre mostrando sua presença. Mas em muitas situações, eles são suprimidos ou negligenciados por suposições convencionais sobre a estrutura da organização. Por isso vamos explorar algumas maneiras pelas quais as qualidades holográficas podem ser estimuladas.

Promoção da auto-organização através do planejamento holográfico

Em certos aspectos, é um paradoxo falar de "planejamento holográfico" porque o estilo holográfico de organização é, em grande parte, um fenômeno emergente, auto-organizador. No entanto, existem vários princípios-chaves que podem ajudar a criar contextos em que a auto-organização holográfica prospera. Eles são discutidos aqui sob os cinco títulos resumidos na Figura 4.4.

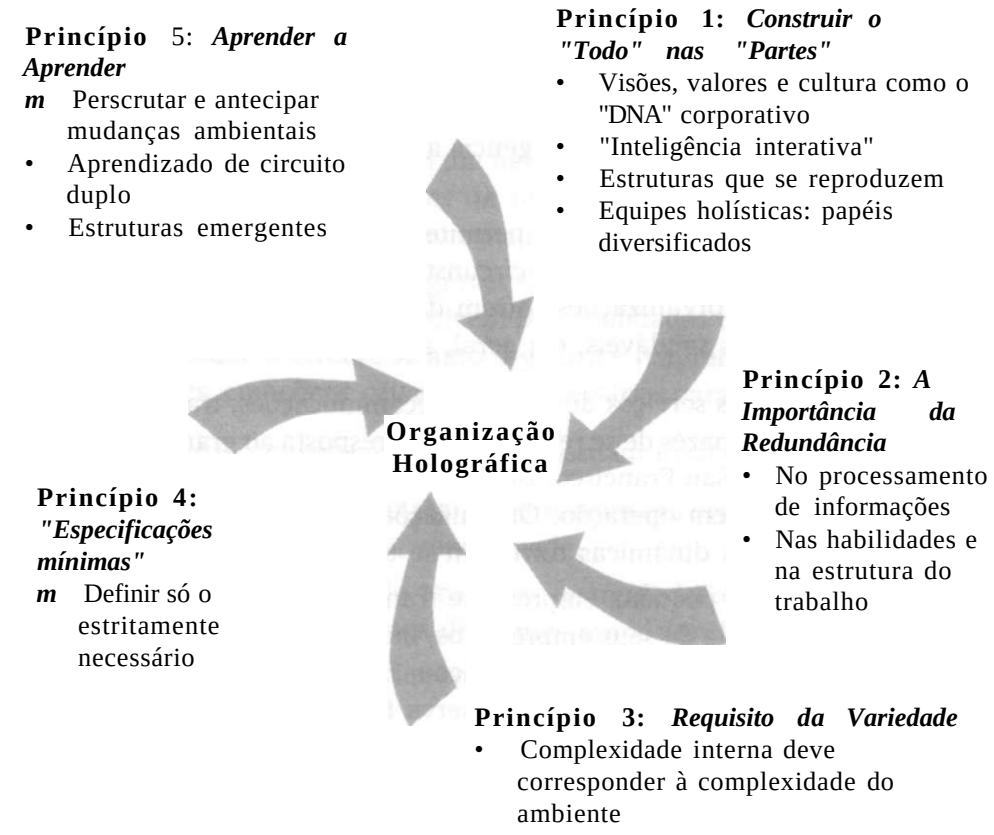


Figura 4.4 *Princípios da organização holográfica.*

Princípio 1: Construir o "todo" em todas as "partes"

Este princípio parece expressar um ideal impossível. Mas existem pelo menos três maneiras pelas quais a filosofia do "todo nas partes" pode ser realizada na prática: focalizando a cultura corporativa, os sistemas de informações, as estruturas e os papéis.

1. *DNA corporativo.* As visões, valores e sentido de propósito que mantêm uma organização coesa podem ser usados como uma forma de ajudar as pessoas a entender e absorver a missão e o desafio de toda a empresa. Assim com o DNA na natureza carrega um código holográfico que contém informações necessárias para o completo desenvolvimento do corpo humano, também é possível embutir os

elementos-chave de uma organização na cultura e em outros códigos que unem seus membros.

A adoção da visão, aspirações, valores centrais, normas e outras dimensões da cultura corporativa cria a capacidade de cada pessoa incorporar o todo e agir como se o representasse. Esta é uma razão pela qual as empresas como a transportadora norueguesa discutida anteriormente são capazes de se recriarem em situações novas. A cultura tem qualidade holográfica - uma qualidade que talvez seja sua maior fonte de poder de influenciar a administração efetiva.

Para criar capacidades semelhantes às do cérebro, no entanto, é vital que os códigos culturais que unem uma organização estimulem uma abordagem aberta e flexível do futuro. As culturas que incorporam visões fechadas e valores auto-isolantes tendem a morrer. De acordo com os princípios do aprendizado cibernético discutido anteriormente, visões, valores e outras dimensões da cultura precisam criar espaço onde inovações produtivas possam ocorrer. Desta forma, a cultura que une uma organização pode ter uma forma durável, ainda que mudando sempre, porque as visões, valores e códigos são expressos em diferentes maneiras em diferentes momentos e evoluem à medida que as circunstâncias mudam.

"Inteligência interativa." A segunda maneira de construir o todo nas partes de uma organização é através da criação de sistemas de informações adequados. Os sistemas de informações que podem ser acessados de muitos pontos de vista criam um potencial para que as pessoas em toda a empresa, mesmo os que estão em locais distantes, se tornem plenamente participantes de um sistema evolutivo de memória e inteligência organizacional. Eles podem aprender com o banco de dados da organização e as idéias expressas, bem como contribuir com eles. Assim como a Internet e a World Wide Web criam oportunidades para a evolução de um tipo de "mente global", os sistemas de informações organizacionais criam uma capacidade de evolução da "mente organizacional" comum a todos os membros.

Os avanços da informática e das redes globais estão criando progressos imensos no que diz respeito à metáfora holográfica. Eles criam um contexto prático em que a informação que antes era formatada, manipulada e controlada através das hierarquias organizacionais, de maneira exclusiva, agora pode ser montada e desmontada e usada como fonte de inteligência e crescimento em toda a empresa.

3. *Estruturas holográficas que se reproduzem.* A terceira maneira de embutir o todo nas partes consiste em criar uma estrutura organizacional que possa crescer e ao mesmo tempo permanecer pequena.

Pense, por exemplo, na Magna International, um fabricante de autopeças que cresceu rapidamente de uma única fábrica, empregando 20 pessoas, em meados da década de 50, para uma corporação com vendas superiores a $ 4 bilhões em meados de 1990. A filosofia da Magna está codificada num simples conjunto de princípios empresariais e na regra de que as fábricas têm que continuar operando em pequena escala para evitar de se tornar impessoais. Uma vez que uma empresa atinge um tamanho por volta de 200 pessoas, a única maneira de crescer é criar uma nova unidade. Deste modo, a Magna gera grupos de organizações que, por sua vez, geram outros grupos (Figura 4.5), criando uma empresa altamente diversificada, onde cada parte se desenvolve como um todo integrado. O processo tem um caráter "fractal"*, no sentido de que o mesmo padrão básico se repete muitas e muitas vezes.

Como um segundo exemplo, considere uma empresa de processamento de informações que alcançou um índice de crescimento espetacular nos últimos 10 anos através de um processo de reprodução holográfica.

Dentro do contexto de uma visão amplamente definida de excelente serviço ao consumidor, ela formulou uma regra operacional ampla de que o crescimento só pode ocorrer através do desenvolvimento de novas unidades de serviço. Quando uma unidade atinge o tamalho ideal, e ainda deseja servir um número maior de clientes, três pessoas da unidade, em geral um gerente e dois especialistas no serviço, saem para iniciar uma nova empresa. Desta maneira, a cultura, o caráter e a base de conhecimento da organização toda estão embutidos na nova parte. A parte torna-se rapidamente sinônimo do todo porque os novos funcionários que vêm trabalhar na unidade absorvem e "vivem" as qualidades que conferem à organização seu caráter distintivo.

* **Fractal:** um padrão geométrico que se repete em escalas cada vez menores produzindo formas e superfícies irregulares que não podem ser representadas pela geometria clássica. Os fractais são usados especialmente em modelagem computadorizada de padrões irregulares e de estruturas encontradas na natureza. (N. T.)

Usando a informática e um forte senso de valores e cultura corporativa como forças unificadoras, ela é capaz de operar de maneira completamente descentralizada, ajustando-se a circunstâncias especiais encontradas em ambientes específicos. Contudo, ela permanece uma empresa altamente integrada.

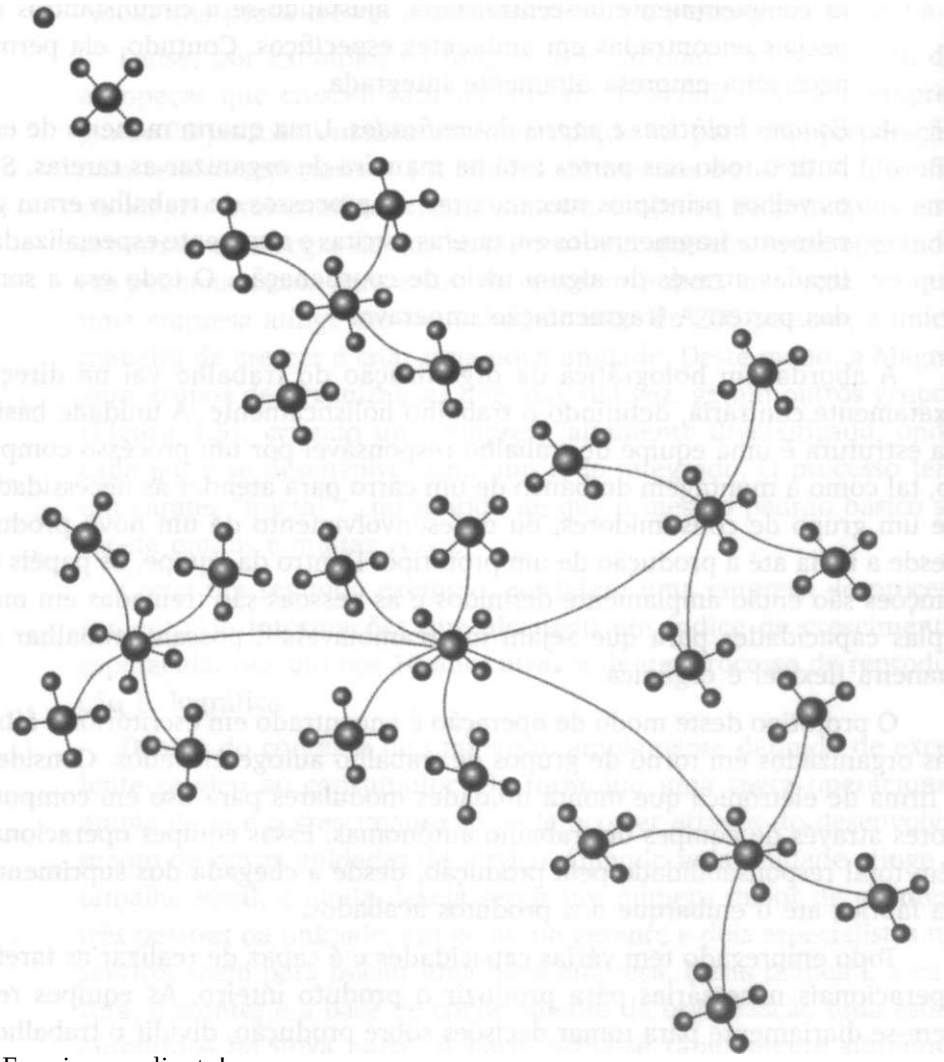
4. *Equipes holísticas e papéis diversificados.* Uma quarta maneira de embutir o todo nas partes está na maneira de organizar as tarefas. Sob os velhos princípios mecanicistas, os processos de trabalho eram geralmente fragmentados em tarefas estritas e altamente especializadas, ligadas através de algum meio de coordenação. O todo era a soma das partes. A fragmentação imperava.

A abordagem holográfica da organização do trabalho vai na direção exatamente contrária, definindo o trabalho holisticamente. A unidade básica da estrutura é uma equipe de trabalho responsável por um processo completo, tal como a montagem do banco de um carro para atender as necessidades de um grupo de consumidores, ou o desenvolvimento de um novo produto desde a idéia até a produção de um protótipo. Dentro da equipe, os papéis ou funções são então amplamente definidos e as pessoas são treinadas em múltiplas capacidades para que sejam intercambiáveis e possam trabalhar de maneira flexível e orgânica.

O protótipo deste modo de operação é encontrado em escritórios e fábricas organizados em torno de grupos de trabalho autogerenciados. Considere a firma de eletrônica que monta unidades modulares para uso em computadores através de equipes de trabalho autônomas. Essas equipes operacionais têm total responsabilidade pela produção, desde a chegada dos suprimentos na fábrica até o embarque dos produtos acabados.

Todo empregado tem várias capacidades e é capaz de realizar as tarefas operacionais necessárias para produzir o produto inteiro. As equipes reúnem-se diariamente para tomar decisões sobre produção, dividir o trabalho e resolver problemas especiais, como melhorias na organização do trabalho, problemas de suprimento e entrega ou contratação de novas pessoas. Os membros da equipe são responsáveis pelo estabelecimento de seus próprios horários de trabalho, pela programação da produção e pela condução de seu próprio controle de qualidade. Eles até aplicam testes de qualificação profissional em seus colegas. Cada equipe operacional tem um líder ou gerente que atua como um apoio, um treinador e facilitador e que tem especial preocupação com a identidade da equipe.

É possível crescer permanecendo pequeno.



E assim por diante!

Figura 4.5 *Reprodução holográfica.*

Na prática, as equipes absorveram muitas das funções que, na organização burocrática, seriam desempenhadas por pessoas de diferentes departamentos, como planejamento, pessoal, treinamento, controle de qualidade e engenharia. Este padrão é evidente em grupos de trabalho de todos os tipos.

Parece haver uma tendência natural para "abarcar o todo", no sentido de que as equipes que são responsáveis e recompensadas pelo desempenho efetivo de um conjunto de tarefas logo percebem que o trabalho se torna muito mais fácil e mais eficaz se forem capazes de influenciar e determinar o contexto e as condições que influenciam seu desempenho.

Assim, em vez de simplesmente tentar conseguir seu bônus de produção por meio dos métodos e diretrizes sugeridos pelo pessoal de engenharia de produção, as equipes freqüentemente desenvolvem suas próprias inovações. Elas vêem como uma simplificação do desenho do produto poderia levar a muito maior eficiência na produção. Em vez de aceitar novos membros da equipe escolhidos pelo departamento de pessoal, elas percebem os benefícios de cuidar diretamente do processo de recrutamento. Em vez de depender de programas de treinamento, determinados pelo departamento de treinamento, preferem escolher e organizar seus próprios programas.

Embora as equipes possam requerer suporte profissional externo para assuntos técnicos, administrativos e outras especialidades, especialmente em termos de projetos em andamento e de integração com o resto da empresa, elas aproximam a organização toda simplesmente porque cada membro incorpora a visão, a atitude e as capacidades de todo o time.

As quatro práticas amplas discutidas acima oferecem estratégias concretas através das quais a organização holográfica pode tornar-se uma realidade. Embora, à primeira vista, a noção de "embutir o todo em todas as partes" pareça paradoxal e um ideal inatingível, existem maneiras claras pelas quais isso pode acontecer.

Existe, no entanto, uma importante ressalva que precisa ser feita com relação ao equilíbrio que em geral tem que ser alcançado entre demanda por especialização e demanda por generalização. Lembre-se da discussão anterior sobre o cérebro. O cérebro tanto é especializado quanto generalizado. Enquanto a memória e a capacidade de desempenhar diversas funções têm forte caráter holográfico, também se pode detectar fortes tendências à especialização, como, por exemplo, nas orientações dos hemisférios esquerdo e direito, em como o córtex tem áreas funcionais distintas, em como o hipotálamo é voltado para a atividade de sobrevivência e assim por diante.

Uma síntese semelhante pode ser requerida em contextos organizacionais.

Numa empresa como a Magna International, a filosofia do todo nas partes não leva ao desenvolvimento de unidades idênticas. Pode haver consideráveis diferenças entre as partes da empresa especializada na montagem

de componentes elétricos e as partes que produzem módulos de bancos de carros. O escritório central da empresa é diferente das unidades de fabricação.

Este princípio do "todo nas partes" nem sempre resulta em "clones".

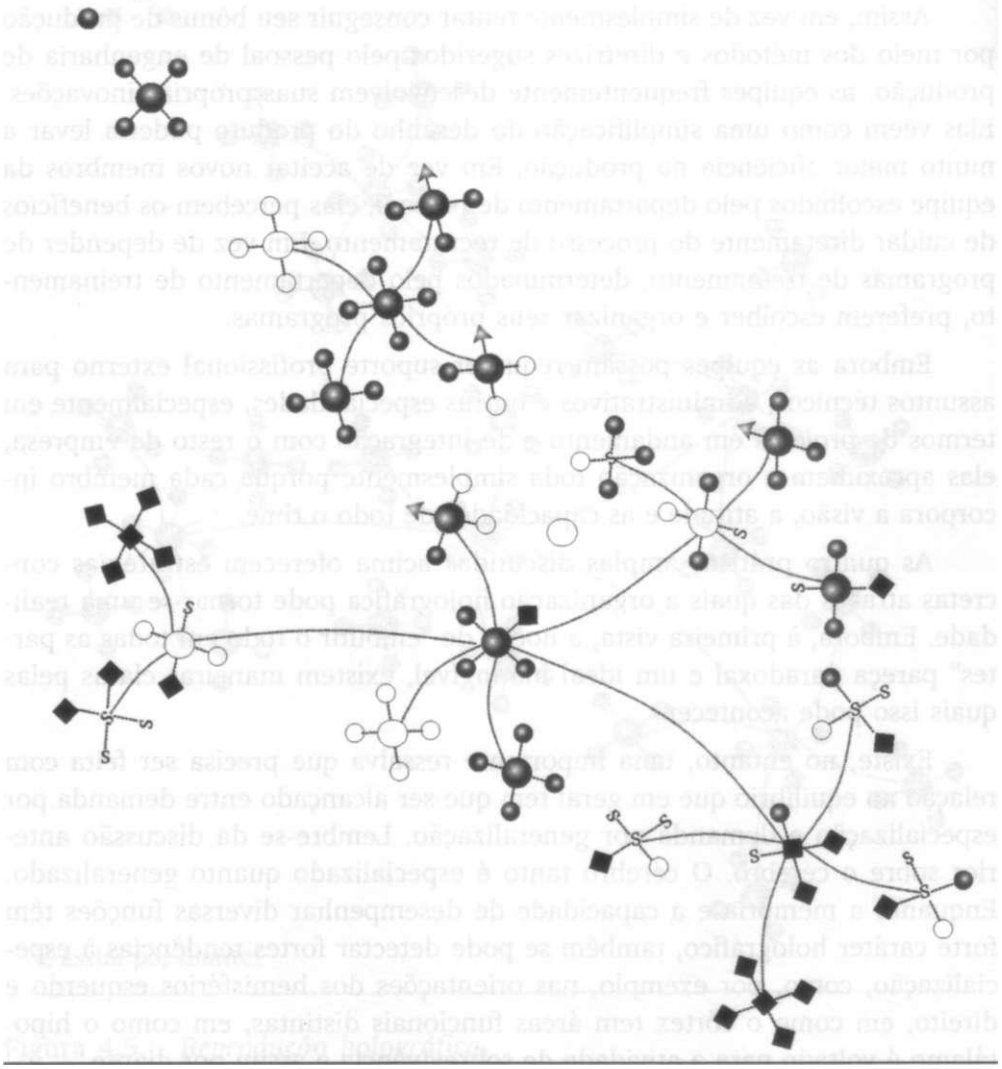


Figura 4.6 *Estrutura holográfica, mas diferenciada.*

Da mesma forma, na empresa de processamento de dados discutida acima, o processo de difusão holográfica pode produzir uma variedade de uni-

émàes "filhotes" que são diferenciadas em termos de relações com diferentes clientes. Nichos ambientais diferentes podem requerer que a empresa evite produzir clones e descubra maneiras de prestar serviços básicos personalizados para atender necessidades específicas. Diferentes filhotes podem desenvolver diferentes competências.

Os grupos de trabalho auto-organizados em escritórios e fábricas também podem refletir variações desse tipo à medida que desenvolvem seus próprios modos de operação e um caráter distinto.

O padrão refletido em cada um desses exemplos é ilustrado na Figura 4**.6.** A questão é que, na prática, o princípio do todo nas partes nem sempre resulta em clones e tem que ser interpretado e implementado de maneira criativa.

Como mais uma fonte de inspiração, pense em nossa discussão anterior sobre os *mobots.* Eles constituem uma excelente imagem para se pensar no problema do todo/parte.

Por exemplo, Genghis, a barata mecânica. Ela é um sistema composto de seis "pernas pensantes" ligadas por algumas regras simples que permitem o surgimento da capacidade de andar, como um tipo de inteligência de ordem superior. Ela opera através de subsistemas conectados com certa folga que são capazes de lidar com os desafios de seu ambiente imediato. Quando esses subsistemas são reunidos, Genghis se torna mais do que a soma de suas partes.

Existe uma importante lição a ser tirada da estrutura organizacional: quando unidades organizacionais têm condições de se desenvolver de maneira que estimule a inteligência local, seja na forma de grupos de trabalho auto-organizados, empenhados no processo contínuo e na inovação, ou uma empresa descentralizada com unidades semi-autônomas que atendem as necessidades de diferentes nichos ambientais, as capacidades de auto-organização inteligente do sistema em sua totalidade é reforçada.

O princípio do todo nas partes talvez seja a idéia-chave subjacente à estrutura holográfica. Mas ele precisa ser apoiado por um entendimento dos quatro outros princípios ilustrados na Figura 4.4.

Princípio 2: A importância da redundância

Qualquer sistema com capacidade de auto-organização precisa ter certo grau de "redundância", uma espécie de capacidade excedente que possa criar espaço para o surgimento da inovação e do desenvolvimento. Sem a redundância, os sistemas ficam fixos e completamente estáticos.

No cérebro humano, encontramos essa redundância nas vastas redes de conectividade através das quais cada neurônio, cada célula nervosa, é conectada com milhares e milhares de outras. Esta enorme capacidade gera considerável potencial de desenvolvimento. Ela permite grandes quantidades de processamento de informações, das quais milhares de potenciais padrões de desenvolvimento podem surgir, contribuindo para uma estrutura que evolui constantemente, para o refinamento e a inteligência.

Grande parte da atividade do cérebro parece ser aleatória e caracterizada por uma quantidade maciça de processamentos de informações distribuídos e paralelos. A qualquer momento, muitas partes do cérebro podem estar envolvidas na mesma atividade ou informação. Esta redundância permite que iniciativas partam de muitas partes ao mesmo tempo, reduzindo a dependência em relação a qualquer parte individualmente. O processso gera "ensaios" múltiplos e concorrentes de inteligência que eventualmente evoluem para determinado padrão. A redundância refletida neste sistema de processamento paralelo é vital para a capacidade de gerar uma variedade de resultados potenciais e lidar com o erro e contribui para a flexibilidade, criatividade e adaptabilidade do cérebro.

Num contexto organizacional, a redundância pode desempenhar um papel semelhante. O "processamento paralelo" e o compartilhamento de informações pode ser uma fonte de criatividade, entendimento comum, confiança e empenho. Vemos isto no processo *ringi* discutido anteriormente. Este sistema conjunto de tomada de decisão contém muita redundância. No entanto, ele é muito eficaz em explorar questões de vários pontos de vista e em testar a firmeza das decisões e ações resultantes. O processo oferece um belo exemplo de como a ação inteligente pode surgir a partir de múltiplos ensaios.

Vemos o mesmo processo na maneira como os japoneses e muitas empresas ocidentais abordam a solução de problemas ou a inovação de produtos de múltiplas perspectivas: dando o mesmo projeto para diferentes equipes que trabalham independentemente e depois se reúnem para compartilhar o progresso feito, as informações, idéias e opiniões. O processo, como o *ringi*, cria um alto grau de entendimento comum dos assuntos e problemas. Ele amplia o alcance da investigação. Abre o processo para a variação aleatória. Combate a conformidade prematura do grupo. Cria um terreno fértil em que idéias promissoras ou inovações podem encontrar aceitação e apreço.

A redundância pode também estar embutida nas habilidades e atitudes mentais dentro da organização. Fred Emery sugere que existem dois métodos para introduzir a redundância num sistema:

1. *Redundância das partes.* Cada parte é precisamente estruturada para desempenhar uma função específica, e partes especiais são acrescentadas ao sistema para fins de controle e suporte ou substituição de partes operacionais quando elas falharem. Este é o velho princípio da estrutura mecanicista, que cria uma hierarquia de papéis em que os gerentes e supervisores são responsáveis pelo trabalho de outros. Na prática, os gerentes são "peças de reposição" que entram em operação quando as coisas dão errado.
2. *Redundância de funções.* Em vez de acrescentar peças de reposição ao sistema, funções extras são acrescentadas a cada peça da operação para que cada parte seja capaz de desempenhar várias funções. Este é o princípio que rege os grupos de trabalho auto-organizados. Os membros adquirem múltiplas capacidades para que possam desempenhar as funções uns dos outros e substituir uns aos outros quando for necessário. E a equipe toda absorve uma crescente quantidade de funções à medida que desenvolve maneiras mais eficientes de abordar seu trabalho. A qualquer momento, cada membro da equipe possui capacidades que são redundantes no sentido de que não estão sendo usadas no trabalho que está sendo feito. No entanto, esta estrutura organizacional possui grande flexibilidade e cria uma capacidade de auto-organização dentro de cada parte do sistema.

Os dois princípios mostram-nos diferentes maneiras de criar flexibilidade. Processos holográficos, auto-organizadores, requerem uma abordagem de *redundância de funções. A* mudança para grupos de trabalho auto-organizados, o uso dos círculos de qualidade e da administração da qualidade total, e o achatamento das estruturas organizacionais refletem uma grande mudança neste sentido, na prática. A estrutura holográfica encoraja as pessoas a se envolver nos desafios do momento, quaisquer que eles sejam e de onde quer que venham, em vez de se aterem à estrita descrição de cargo e adotar a atitude de "isto não é da minha responsabilidade", típica das abordagens administrativas mais mecânicas.

Do ponto de vista mecanicista, a redundância parece desnecessária e ineficiente. Às vezes, ela precisa ser eliminada. É por isso que é tão importante entender seu papel na implementação da prática da auto-organização e da inovação. No entanto, como discutimos em relação ao princípio do todo nas partes, surge outro paradoxo: *Quanta redundância deveria haver num sistema?* É aqui que o princípio do requisito da variedade entra em cena.

Princípio 3: Requisito da variedade

É óbvio que é impossível dar a todo mundo todas as informações possíveis sobre tudo. É impossível que as pessoas sejam habilitadas para fazer todas as tarefas e atividades possíveis. Então onde estabelecer o limite?

O princípio cibernétido do "requisito da variedade" sugere que a diversidade interna de qualquer sistema auto-regulador precisa ser compatível com a variedade e complexidade do ambiente para poder lidar com os desafios colocados por esse ambiente. Ou, em outras palavras, qualquer sistema de controle precisa ser tão variado e complexo quanto o ambiente que ele controla.

No contexto da estrutura holográfica, isto significa que todos os elementos de uma organização devem incorporar dimensões críticas do ambiente em que atuam para que possam auto-organizar-se para suportar as demandas que provavelmente enfrentarão.

O princípio do requisito da variedade dá diretrizes claras sobre como as idéias de ter o todo nas partes e funções redundantes deveriam ser aplicadas. Ele sugere que a redundância (variedade) deveria sempre estar embutida na parte do sistema onde ela é *diretamente* necessária e não à distância. Isto significa que se deve dar muita atenção às relações de limites entre unidades organizacionais e seus ambientes para garantir que o requisito da variedade sempre caia dentro da unidade em questão.

Para incluir a redundância numa organização precisamos considerar o seguinte:

- Qual é a natureza do ambiente?
- Todas as pessoas podem possuir todas as habilidades para lidar com esse ambiente?
    - Em caso positivo, estruturar-se em torno de pessoas multi-habilitadas, como no modelo de grupos de trabalho auto-organizados discutido acima.
    - Em caso negativo, estruturar-se em torno de equipes multifuncionais que possuam coletivamente as habilidades requeridas e onde cada membro individual seja tão generalista quanto possível, criando um padrão de sobreposição de habilidades e uma base de conhecimento em toda a equipe.

Equipes multifuncionais oferecem os meios de enfrentar o problema de que nem todo mundo pode ter capacidade para fazer tudo. A organização

pode ser desenvolvida de maneira celular em torno de grupos multidisciplinares, auto-organizados, que têm as habilidades requeridas para lidar com o ambiente de maneira holística e integrada.

O requisito da variedade tem importantes implicações para o planejamento de quase todos os aspectos da organização. Quer estejamos falando da criação de uma unidade empresarial estratégica, de um grupo de planejamento corporativo, do desenvolvimento de um produto, de uma equipe de pesquisa ou de um trabalho em grupo numa fábrica, o requisito da variedade favorece uma aceitação proativa do ambiente e toda sua diversidade.

Freqüentemente, os gerentes fazem o contrário, reduzindo a variedade para alcançar maior consenso interno.

As equipes de planejamento corporativo geralmente são constituídas em torno de pessoas que pensam da mesma forma em vez de serem baseadas em grupos de pessoas que possam realmente representar a complexidade dos problemas que a equipe tem que enfrentar. Ou no lançamento de uma unidade de negócio estratégica, a matriz da empresa pode resolver reter as funções vitais para poder continuar a exercer certa medida de direção e controle.

O requisito da variedade aponta para a falácia destas práticas. Para que uma unidade de negócio ou uma equipe tenha sucesso em lidar com os desafios de uma tarefa complexa ou de um ambiente difícil, é fundamental que a unidade tenha suficiente complexidade interna. Como foi dito em nossa discussão anterior sobre o desenvolvimento de equipes auto-organizadas, as equipes absorvem cada vez mais funções - recrutamento, treinamento, controle de qualidade, criação de processo e de produto - para que possam tornar-se mais eficientes em lidar com seu ambiente.

O princípio do requisito da variedade não é um simples conceito abstrato. Ele é um princípio administrativo vital. Se uma equipe ou unidade não é capaz de reconhecer, absorver e lidar com as variações de seu ambiente, é improvável que ela evolua ou sobreviva.

O princípio sugere que quando a variedade e a redundância são incluídas em nível local - no ponto de interação com o ambiente e não em pontos afastados, como acontece na organização hierárquica -, a capacidade de evolução é fortalecida. Indivíduos, equipes e outras unidades recebem o poder de descobrir inovações em questões locais que têm a ver com suas necessidades, isto também prove um recurso de inovação dentro da organização mais ampla, uma vez que a variedade e inovação experimentada são compartilhadas e usadas como recursos para aumentar o aprendizado. O princípio da varie-

dade pode desempenhar um papel vital no desenvolvimento da capacidade de evolução de toda a empresa.

Princípio 4: Especificações mínimas

Os três primeiros princípios da estrutura holográfica criam uma capacidade de evolução. Mas os sistemas também precisam de liberdade para evoluir. Aí é que entra em ação o princípio das especificações críticas mínimas.

A idéia central aqui é que para que um sistema tenha liberdade de se auto-organizar, ele precisa possuir certo grau de "espaço" ou autonomia que permita a ocorrência da inovação pertinente. Isto parece óbvio. Mas a realidade é que em muitas organizações ocorre o inverso porque a administração tem uma tendência a definir demais e controlar demais em vez de se concentrar nas variáveis críticas que precisam ser especificadas, deixando que as outras encontrem sua própria forma.

Por exemplo, um gerente de alto nível responsável por uma unidade empresarial estratégica pode deixar-se influenciar pela antiga mentalidade burocrática, tentando definir relações com toda clareza e precisão possível. Em vez de se concentrar nos elementos críticos, como visão ou estratégia que possam guiar a unidade, fluxos de recursos esperados, prazos e resultados previstos e usar estes elementos para criar uma estrutura mais ampla de responsabilidade, ele ou ela acabam especificando regras detalhadas, protocolos e metas que, na realidade, prendem a organização a um modo de operação específico. O excesso de controle anula qualquer redundância, variedade e potencial de inovação que a unidade possa ter, porque a atenção se concentra nas regras e controles internos e não em absorver e lidar com os desafios externos.

O princípio das especificações mínimas sugere que os gerentes deveriam definir somente o absolutamente necessário para lançar determinada iniciativa ou atividade. Eles têm que evitar o papel de "grandes planejadores" e se concentrar na facilitação, orquestração e gerenciamento dos limites, criando "condições propícias" para permitir que um sistema descubra sua própria forma.

- Um desafio é ajudar as unidades operacionais, sejam elas filhotes da empresa original, equipes de trabalho, grupos de pesquisa ou indivíduos, a operarem dentro de uma esfera de "autonomia responsável".

- Outro desafio é evitar a anarquia e o fluxo completamente livre que surgem quando, por um lado, não existe nenhum parâmetro ou diretriz e, por outro, existe excessiva centralização.

Se um gerente fizer um bom trabalho de criar um senso holográfico de visão que oriente a operação de uma subunidade, discutido anteriormente como uma estratégia para incluir o todo nas partes, as especificações adicionais podem ser minimizadas porque um elemento de orientação já está embutido no sistema. A experiência e as necessidades da unidade ou grupo de trabalho em questão podem tornar-se o determinante da estrutura nascente. A gerência desempenha um papel integrador, com foco nos assuntos que ligam a equipe à organização mais ampla.

O princípio das especificações mínimas ajuda a preservar a capacidade de auto-organização que os princípios e a mentalidade burocrática geralmente destroem. Ele ajuda a criar uma situação em que os sistemas podem ser autoplanejados, em oposição a serem "planejados" no sentido tradicional.

Princípio 5: Aprender a aprender

Como este capítulo tem enfatizado, existe forte tendência na maioria das organizações a cair na armadilha dos sistemas de circuito único que reforçam o *status quo.* A auto-organização contínua requer uma capacidade de aprendizado de circuito duplo que permite que as normas e regras operacionais de um sistema mudem juntamente com as transformações do ambiente mais amplo.

Os princípios da estrutura holográfica apresentados acima criam um potencial para que isto ocorra. Mas eles precisam ser apoiados por filosofias administrativas que ajudem a criar um contexto que encoraje o processo de "aprender a aprender". Todas as idéias discutidas neste capítulo sobre como criar organizações capazes de aprender são críticas para se aprender a aprender.

Como vemos na figura sobre os princípios da estrutura holográfica (4.4), o plano tem um caráter circular. Os princípios são interconectados e misturados um com o outro. Embora apresentados como *princípios de estruturação,* eles não oferecem um esquema ou receita. Em vez disso, definem uma atitude e uma abordagem através das quais podemos utilizar idéias-chave sobre as qualidades holográficas do cérebro em contextos organizacionais.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DO CÉREBRO

Na maior parte deste capítulo, a discussão esteve voltada para o futuro da estrutura organizacional. Enquanto os capítulos sobre as metáforas mecânica e organicista mostraram como essas metáforas já foram utilizadas para criar teoria e prática administrativas, nossa discussão da metáfora do cérebro teve que explorar um terreno mais novo e adotar um tom mais normativo e prescritivo.

Vantagens

- **A metáfora fornece diretrizes claras para a criação de organizações capazes de aprender.**

Líderes e gentes de várias organizações diferentes estão enfatizando a importância da criação de organizações que sejam capazes de inovar e de evoluir para atender os desafios de ambientes em mudança. As idéias apresentadas neste capítulo oferecem diretrizes concretas sobre como conseguir isto.

À medida que entramos no que Peter Drucker descreveu como a nova "economia do conhecimento", onde a inteligência, a criatividade e o poder de entendimento humanos são os recursos-chaves, podemos esperar que as idéias e princípios envolvidos na criação de organizações semelhantes a cérebros se tornem cada vez mais uma realidade. O potencial já está aí. Toda pessoa tem um cérebro, e os progressos na tecnologia eletrônica estão demonstrando como podemos mobilizar a inteligência numa frente ampla.

A metáfora do cérebro identifica todos os requisitos das organizações capazes de aprender e como os vários elementos precisam apoiar um ao outro.

- **Aprendemos como a informática pode ajudar a evolução da inteligência.**

Historicamente, tem havido uma tendência a usar a nova tecnologia para reforçar os princípios burocráticos e os modos centralizados de controle. Isto desperdiça o verdadeiro potencial da informática que é a criação de redes de interação que possam auto-organizar-se e adquirir a forma e orientação determinadas pela inteligência de todas as pessoas envolvidas. Os princípios de estrutura holística apresentados neste capítulo mostram como conseguir isto.

- **Ganhamos uma nova teoria da administração baseada nos princípios de auto-organização.**

Considere como o conhecimento do funcionamento do cérebro desafia pressupostos tradicionais sobre a importância de uma liderança e controle centrais fortes, sobre a conveniência de se estabelecer metas e objetivos claros, sobre o papel da hierarquia, sobre o conceito de estrutura organizacional e sobre a conveniência de desenvolver sistemas impostos de cima para baixo.

Todas estas idéias foram fundamentais para o pensamento administrativo que dominou a era industrial. Mas todas elas estão sendo questionadas como princípios organizacionais para a nova era da informação. As idéias exploradas neste capítulo apontam para um modo de liderança e administração completamente novo, em que o desejo de estimular o aprendizado e a evolução são prioridades básicas.

Em resumo, a mensagem é que:

- a liderança precisa ser difusa em vez de centralizada,
- embora as metas, objetivos e alvos possam ser instrumentos administrativos úteis, precisam ser usados de maneira que evitem as patologias do aprendizado de circuito único,
- a busca de metas deve ser acompanhada por uma conscientização dos *limites* necessários para evitar resultados nocivos, e
- a hierarquia, a estrutura e o desenvolvimento estratégico devem ser abordados e compreendidos como fenômenos emergentes.

Os princípios detalhados da auto-organização holográfica mostram como isto pode ser alcançado.

- **Reconhecemos a importância de lidar com paradoxos**

O cérebro é um fenômeno paradoxal e os princípios administrativos que ele inspira são igualmente paradoxais. Esta é a principal razão pela qual os princípios estruturais oferecidos aqui têm sido apresentados com aspirações e não como esquemas. A prática tradicional da administração baseada numa estrutura de referência mecânica sobrevive à custa de listas de verificação e de manuais de operação. A mensagem do cérebro é que precisamos estar mais abertos e confiar no fato de que, quando capacidades e princípios organizacionais chaves estiverem presentes, geralmente formas inteligentes de organização vão surgir.

Limitações

A metáfora do cérebro tem, portanto, muitas vantagens no que diz respeito ao desenvolvimento de uma organização inteligente. Mas ela também tem várias limitações.

- **Pode haver conflito entre os requisitos de aprendizado organizacional e as realidades do poder e do controle.**

Qualquer mudança nas estruturas hierarquicamente controladas no sentido de padrões mais flexíveis e emergentes tem importantes implicações para a distribuição de poder e controle dentro de uma organização, como o aumento de autonomia conferido a unidades auto-organizadas mina a capacidade daqueles que têm o poder máximo de manter um pulso firme sobre as atividades e acontecimentos do dia-a-dia. Além disso, o processo de aprendizado requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho aos modos de administração tradicionais.

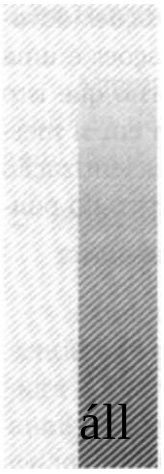
Estes dois fatores tendem a gerar resistência do *status quo.* Os gerentes muitas vezes relutam em confiar nos processos de auto-organização entre seus funcionários e realmente deixar de interferir. Muitos experimentos pioneiros em estrutura de trabalho auto-organizado encontraram esse problema e ainda encontram. Existe uma crença tão forte de que ordem significa estrutura clara e controle hierárquico que qualquer alternativa parece um salto na direção da anarquia e do caos. Para ter sucesso os sistemas auto-organizados sempre exigem certo grau de ordem hierárquica. Mas esta hierarquia tem que surgir espontaneamente e mudar conforme as contribuições dos vários elementos do sistema que assumem a liderança. Em tais sistemas, a hierarquia e o controle têm um caráter emergente; eles não podem ser predeterminados ou impostos.

A aplicação das idéias associadas com a metáfora do cérebro exige tanto uma mudança de poder como uma mudança de mentalidade. Poucas pessoas contestarão a idéia da criação de uma organização capaz de aprender, evoluir e se adaptar conforme os desafios que encontra. Mas quando o ideal vem para a realidade, muitas forças de resistência podem começar a atuar.

- **Aprender por aprender pode tornar-se simplesmente uma outra ideologia.**

Finalmente, temos que nos conscientizar da forte tendenciosidade normativa da metáfora do cérebro. Poucas pessoas questionariam o objetivo de aumentar o aprendizado. Mas com que propósitos? Como veremos no ca-

pítulo sobre fluxo e transformação, um futuro em que as organizações devotam toda sua energia para superar a esperteza de outras organizações é uma receita para enormes turbulências. Imagine a incerteza e transtorno que isto criaria. O aprendizado contínuo pode parecer bom como um fim em si mesmo. Mas na prática ele precisa ser acompanhado por uma conscientização dos limites cibernéticos que ajudarão a torná-lo um processo positivo do ponto de vista da sociedade.



5

CRIAÇÃO DA REALIDADE SOCIAL: As Organizações Vistas como Culturas

Quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias.

- Vemos importantes variações em estilo cultural de uma nacionalidade para outra.
- Vemos que organizações individuais também podem ter suas próprias culturas.
- Entendemos que desdobramentos em qualquer organização são um reflexo do que está nas mentes das pessoas.
- Notamos que enquanto algumas culturas corporativas podem ser uniformes e fortes, outras são fragmentadas pela presença de subculturas.
- Percebemos que a organização se baseia em significados compartilhados que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada.

A metáfora ajuda a repensar quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração. Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional

é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente.

Desde que o Japão assumiu a posição de líder industrial, os teóricos da administração e os administradores estão tornando-se cada vez mais conscientes das relações entre cultura e administração.

Durante a década de 1960, a confiança e o impacto da indústria e da administração americanas parecia incontestável. Gradualmente, mas com força crescente, no decorrer da década de 1970, o desempenho das indústrias automobilística, eletrônica e outras manufaturas japonesas levaram o Japão a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço. Virtualmente sem nenhum recurso natural ou energia e mais de 110 milhões de pessoas apinhadas em quatro pequenas ilhas, o Japão conseguiu atingir a mais alta taxa de crescimento, o mais baixo nível de desemprego e, pelo menos em algumas das maiores e mais bem-sucedidas organizações, uma das mais bem pagas e mais saudável força de trabalho do mundo.

Embora não haja acordo entre todos os teóricos sobre as razões dessa transformação, a maioria concorda que a cultura e o modo de vida em geral no Japão desempenharam um papel importante. A cultura tornou-se o assunto quente em administração na década de 1980 e começo dos anos 90, levando os teóricos da administração ocidentais a se interessar especialmente pela cultura e o caráter de seus *próprios* países e pelas ligações entre cultura e vida organizacional.

CULTURA E ORGANIZAÇÃO

Que é esse fenômeno a que chamamos cultura?

A palavra deriva metaforicamente da idéia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. A palavra também é freqüentemente usada para se referir ao grau de refinamento evidente em sistemas de crença e prática, como na noção de "ter cultura".

O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Ele é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações.

Em nossa tentativa de entender a cultura organizacional, vamos:

- explorar a idéia de que a própria organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de uma sociedade,
- focalizar a idéia de que a cultura varia de uma sociedade para outra e examinar como isto nos ajuda a entender variações em organizações de diferentes nacionalidades,
- explorar padrões de cultura e subcultura corporativas entre e dentro de organizações e
- examinar detalhadamente como os padrões de cultura são criados e mantidos e como as organizações são realidades socialmente construídas.

Organizações como um fenômeno cultural

Robert Presthus sugere que hoje em dia nós vivemos numa "sociedade organizacional". Seja no Japão, na Alemanha, em Hong Kong, na Grã-Bretanha, nos Estados Unidos ou no Canadá, as grandes organizações provavelmente influenciam a maior parte do tempo em que estamos acordados, de maneira inconcebível na vida de uma tribo remota nas selvas da América do Sul. Isto pode parecer óbvio, mas muitas características da cultura se baseiam no óbvio.

Por exemplo, porque muitas pessoas:

- constróem suas vidas em torno de diferentes conceitos de trabalho e lazer,
- seguem rotinas rígidas de trabalho cinco ou seis dias por semana,
- moram num lugar e trabalham noutro,
- usam uniformes,
- acatam autoridade e
- passam a maior parte do tempo num único lugar fazendo um único conjunto de atividades?

PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS BÁSICOS DA MATSUSHITA

Para reconhecer nossas responsabilidades, como industriais, de fomentar o progresso, promover o bem-estar geral da sociedade e nos devotar ao maior desenvolvimento da cultura do mundo.

CREDO DOS EMPREGADOS

O progresso e o desenvolvimento só podem ser alcançados através dos esforços combinados e da cooperação de cada membro de nossa Companhia. Cada um de nós, portanto, deve manter esta idéia sempre em mente e se devotar ao contínuo desenvolvimento de nossa Companhia.

OS SETE VALORES "ESPIRITUAIS"

1. Serviço à Nação através da Indústria
2. Justiça
3. Harmonia e Cooperação
4. Luta pela Melhoria
5. Cortesia e Humildade
6. Adaptação e Assimilação
7. Gratidão

Estes valores, adotados de todo coração, permitem um desenvolvimento espiritual de grande solidez. Eles fomentam expectativas consistentes entre os empregados numa força de trabalho que se estende de um continente a outro. Eles permitem que uma empresa altamente complexa e descentralizada evoque uma imagem de continuidade que a sustenta mesmo quando diretrizes mais operacionais são rompidas.

"Para os ocidentais, parece uma tolice", diz um executivo, "mas toda manhã às 8 horas, em todo o Japão, existem 87.000 pessoas recitando o código de valores e cantando juntos. É como se todos juntos fôssemos uma comunidade" .

Fonte: Pascale, R., Athos, A. *The artofJapanese management.* Warner Books, © 1981. p. 73, 75-76.

Figura 5.1 *Filosofia da Matsushita Electric Company.*

Para quem está de fora, a vida diária numa sociedade organizacional é cheia de crenças, rotinas e rituais peculiares que a identificam como uma vida cultural espqcífica quando comparada com a de sociedades mais tradicionais. Por exemplo, em comunidades onde as famílias e não as organizações formais são as unidades econômicas e produtivas básicas, o trabalho tem um significado completamente diferente e freqüentemente ocupa uma parcela menor do tempo de uma pessoa. As diferenças entre atividades ocupacionais e outros aspectos da vida social tendem a ser menos claras.

Em certo sentido, podemos dizer que todas as pessoas que trabalham em fábricas e escritórios em Detroit, Moscou, Liverpool, Paris, Tóquio e Toronto pertencem à mesma "cultura industrial". Todas são membros de sociedades organizacionais. Seu trabalho e experiência de vida parecem qualitativamente diferentes dos de quem vive em sociedades mais tradicionais, dominadas por sistemas domésticos de produção. No mínimo, trabalhadores de escritórios e fábricas modernas compartilham expectativas e habilidades básicas que permitem que as organizações funcionem.

Embora a rotina organizacional seja vista como rotina apenas, ela, na realidade, se baseia em numerosas atividades que requerem habilidades. Para ser um trabalhador num escritório ou fábrica é preciso profundidade de conhecimento e prática cultural que, como membros de uma sociedade organizacional, consideramos naturais.

Por estas razões, alguns cientistas sociais acreditam que às vezes é mais útil falar de cultura *da sociedade* industrial do que de sociedades industriais, porque as diferenças específicas entre países muitas vezes mascaram semelhanças que são mais importantes. Muitas importantes semelhanças e diferenças no mundo de hoje são ocupacionais e não nacionais, e as semelhanças e diferenças associadas com o fato de ser um operário, um faxineiro, um funcionário do governo, um bancário, um vendedor ou um agricultor são tão significativas quanto as características associadas com a identidade nacional. Importantes dimensões da cultura moderna são enraizadas na estrutura da sociedade industrial e sua organização é, em si, um fenômeno cultural.

Diferenças internacionais em organização e administração

No entanto, apesar das semelhanças, seria um erro descartar as diferenças culturais entre nacionalidades como se não tivessem muita importância. O curso da história criou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do significado da vida, e nos estilos e filosofias de organização e administração. O recente sucesso do Japão, o declínio da Grã-Bretanha industrial, a fama das empresas americanas e as características exclusivas de muitas outras sociedades organizacionais são crucialmente relacionados com os contextos culturais em que nasceram.

Se examinarmos o conceito japonês de trabalho e as relações entre empregados e suas organizações, vemos que eles são muito diferentes do que prevalece no Ocidente.

Japão: Uma cultura de cooperação e serviço

A organização japonesa é vista como uma coletividade a que os empregados pertencem e não como um local de trabalho constituído de várias pessoas separadas. O espírito de colaboração de um vilarejo ou comunidade prevalece na experiência de trabalho e existe considerável ênfase na interdependência, nos interesses comuns e na ajuda mútua. Os empregados freqüentemente têm compromisso por toda a vida com sua organização, que eles vêem como uma extensão de sua família. As relações de autoridade geralmente são paternalistas e altamente tradicionais e diferenciais. Existem fortes laços entre o bem-estar do indivíduo, da corporação e da nação. Na Matsushita, uma das maiores empresas japonesas e uma das de maior sucesso, esses princípios integram a filosofia da companhia (Figura 5.1).

Murray Sayle, especialista em assuntos do Japão, oferece uma interessante teoria dos fatores históricos que explicam esta solidariedade. Ele acredita que as organizações japonesas combinam valores culturais dos campos de arroz com o espírito de serviço do samurai. Enquanto o primeiro é crucial para a compreensão da solidariedade na fábrica, o segundo explica muitas das características da administração e o padrão de relações interorganizacionais que tem desempenhado um papel tão crucial no sucesso econômico do Japão.

O cultivo do arroz no Japão sempre foi uma atividade precária por causa da escassez de terra e da curta duração da estação de cultivo. Em retrospecto, o processo de construção de uma civilização em cima da cultura do arroz parece ser um protótipo da habilidade japonesa de empreender projetos que parecem impossíveis. Acima de tudo, o cultivo tradicional de arroz é uma atividade cooperativa. Não existe um agricultor solitário, independente e pioneiro. O processo de cultivo exige trabalho de equipe intenso em fases exaustivas de plantio, transplante e colheita. Todo mundo tem que dar o máximo de si para garantir que o resultado coletivo seja o melhor possível. Se uma família não consegue manter seus canais de irrigação em bom estado, o sistema todo sofre as conseqüências.

Quando uma colheita fracassa devido a condições de tempo desastrosas, todo o grupo é penalizado. Não existem ganhadores e perdedores individuais. Em tais circunstâncias, a conformidade e a tradição têm

precedência sobre o oportunismo e a individualidade. O respeito e a dependência mútuos são vitais neste modo de vida. Essa cultura do cultivo do arroz foi originalmente transferida para a fábrica japonesa.

Os fazendeiros de arroz no Japão sempre estiveram dispostos a dividir suas colheitas com aqueles que eram capazes de protegê-los. Foi o caso dos samurais, dos "homens de serviço", que dependiam dos agricultores para ter seu arroz e manter sua existência física. Eles desempenharam um importante papel na história militar e burocrática do Japão e agora têm seu paralelo nos "clãs" administrativos e elites que lideram a sociedade japonesa. A obrigação de proteger seus empregados, o serviço recíproco e a aceitação do próprio lugar e da dependência em relação ao sistema maior são características dominantes.

Esta orientação para o serviço estende-se às relações entre organizações e a sociedade mais ampla, como se vê na filosofia da Matsushita. Ela também é crucial para explicar as estreitas relações de colaboração entre o sistema bancário e a indústria japonesa. Em contraste com o Ocidente, onde os bancos tendem a agir como juizes independentes e controladores do investimento corporativo, no Japão, eles assumem a responsabilidade de ajudar quando e onde for necessário.

Conjugada com a surpreendente capacidade de copiar e adaptar idéias de outros lugares, primeiramente da China e mais tarde do Ocidente, as culturas dos campos de arroz e dos samurais mesclaram-se para criar uma forma de organização social hierárquica e harmônica dentro de um contexto industrial moderno. Os escalões administrativos eram elitistas e altamente meritocráticos, como tinham sido durante séculos. Os trabalhadores contribuíam prontamente para os objetivos materiais dos senhores industriais e acatavam sua autoridade porque esta tinha sido sempre a relação tradicional entre trabalhadores e samurais. Não é de se surpreender, portanto, que tantas pessoas estivessem prontas para dançar a música da empresa e se dedicar por toda a vida à família corporativa.

O sistema básico da organização é feudal e não moderno e, vista de fora, a cultura parece claramente opressiva, especialmente porque a mobilidade entre os níveis hierárquicos é altamente restrita, sendo determinada para cada indivíduo desde uma tenra idade. No entanto, é importante entender que o tipo de submissão e respeito à autoridade encontrados no Japão não é necessariamente visto como uma humilhação. A hierarquia numa empresa japonesa é vista mais como um sistema de ajuda mútua do que como um controle de cima para baixo.

É difícil julgar uma cultura quando se está de fora. O que parece inaceitável do ponto de vista ocidental pode ser perfeitamente aceitável para quem está dentro. Dito isto, no entanto, existe sempre uma tendência dos relatórios administrativos das organizações japonesas a celebrar as realizações gerais e ignorar alguns dos aspectos mais desagradáveis da experiência no trabalho. Estórias de sucesso surpreendente contam como os japoneses chegam ao trabalho cedo e ficam até tarde para encontrar maneiras de melhorar a eficiência através de "círculos de qualidade" voluntários, ou de como o dedicado operário da Honda endireita os limpadores de pára-brisas de todos os Hondas que encontra no caminho de casa toda noite.

Muito menos atenção é dada ao descontentamento com que muitos trabalhadores aceitam o peso da vida na fábrica. O seguinte relatório em primeira mão sobre o trabalho numa fábrica da Toyota, escrito pelo jornalista japonês Satoshi Kamata, contrabalança aquelas estórias. Embora talvez atípico da indústria japonesa em sua totalidade, isto mostra como a incansável busca de sucesso pela Toyota no início da década de 1970 foi acompanhada de muita privação pessoal por parte de muitos trabalhadores, particularmente aqueles que viviam a milhas de distância de suas famílias em campos rigidamente policiados por guardas da empresa.

Embora o local de trabalho fosse caracterizado por um genuíno espírito de cooperação encontrado no campo de arroz, ele era também caracterizado pelas constantes pressões para atingir metas de trabalho difíceis e atender os requisitos das normas e valores da companhia. O exercício da autoridade - seja na forma de uma transferência arbitrária de um local de trabalho para outro, de uma convocação para um esforço de trabalho extra, ou de cancelamento de folgas - era muito ressentido, embora aceito com um resmungo e uma piada, como fatos inevitáveis da vida.

O relato de Kamata sugere que a vida diária numa fábrica japonesa pode ser pelo menos tão extenuante quanto em qualquer fábrica ocidental. A diferença importante é que os japoneses parecem ter maior capacidade de sorrir e suportá-la.

Muitas discussões sobre a administração japonesa tendem a ignorar as circunstâncias histórico-culturais que permitem que a administração japonesa tenha o sucesso que tem. Existe uma tendência a sobrestimar a facilidade com que as técnicas e políticas podem ser transplantadas de

um contexto para outro, pois é o contexto que muitas vezes faz a diferença entre sucesso e fracasso.

Os debates quanto aos méritos do sistema japonês continuam. Para alguns escritores, ele constitui um modelo de prática em todo o mundo. Para outros, ele representa os remanescentes de um sistema feudal que possivelmente está à beira de grandes transformações, uma vez que uma juventude inquieta, exposta mais aos valores ocidentais do que aos dos samurais e dos campos de arroz, está exercendo sua influência sobre o trabalho e a sociedade. Quando as pessoas crescem num ambiente urbano na era da televisão e da multimídia, os campos de arroz são um ambiente estranho. A nova experiência é uma força transformadora.

Nossa ênfase sobre o Japão não pretende ser mais do que simplesmente ilustrativa. A questão é que a cultura, seja ela japonesa, árabe, britânica, canadense, chinesa, francesa ou americana determina o caráter da organização.

Grã-Bretanha: Uma cultura marcada por profunda divisão

Na Grã-Bretanha, gerações e gerações de mudança social e conflito de classes perpetuam divisões antagônicas no local de trabalho, que nenhuma técnica de conciliação e de administração parece ser capaz de superar. Em contraste com os japoneses, os operários britânicos tradicionalmente definiram-se contra um sistema que percebem como tendo explorado seus ancestrais e hoje os explora. As elites administrativas assumiram o direito básico de ditar as regras para os "trabalhadores", a quem eles vêem como tendo uma "obrigação de obedecer". O antagonismo e a discórdia, em vez da solidariedade na fábrica, tornaram-se a ordem do dia.

O antagonismo que vigora nos locais de trabalho na Inglaterra é ilustrado de maneira sutil, mas clara, no seguinte relato feito pelo escritor de administração Charles Handy, em seu livro *Gods of managemenf.*

Minha tia por casamento é um tipo esplêndido, mas pertence a outra época. O pai dela nunca trabalhou, nem o pai dele e, naturalmente, ela também nunca ganhou um tostão na vida. O capital que tinham trabalhou no lugar deles e eles apenas o administraram. Trabalhar era coisa 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, portan-

to, que o mundo seja uma confusão e que ela esteja tornando-se cada dia um pouco mais pobre.

Tony é um dos meus colegas de trabalho. Seu pai era carteiro. Tony 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 tranqüilamente e com bons modos. Daí ela perguntou o que ele fazia na vida. Ele confessou que recentemente se tinha tornado um membro do sindicato na firma onde trabalhava. Titia jamais havia se deparado com um membro do sindicato.

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

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

- "Que direitos? Que tolice é essa? Se as pessoas como você gastassem mais tempo com seu trabalho e menos tempo correndo atrás de seus próprios interesses, este país não seria a confusão que é."

- "A senhora não usa seu tempo cuidando de seus direitos?", perguntou 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 seu dinheiro, embora o por quê de eu dever proteger o capital daquelas pessoas ricas que jamais vi na vida seja uma coisa 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 da riqueza herdada."

Minha tia se virou para mim.

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

Eles se entreolharam como sendo de espécies antagônicas. Tendo em vista o antagonismo de suas "crenças básicas", o diálogo era impossível, só podendo haver troca de chavões ou de insultos. E isso acontece tanto nas mesas de negociação, como nas mesas de jantar.

Estados Unidos: Uma cultura que enfatiza a competição

Se nos voltarmos para os Estados Unidos à procura de ilustração de como a cultura determina a administração, a ética do individualismo competitivo é provavelmente o que sobressai. Muitas empresas americanas e seus empregados estão preocupados com o desejo de ser "vencedores" e com a necessidade de recompensar o comportamento bem-sucedido e punir o mal-sucedido. Da perspectiva americana, o desempenho industrial e econômico é visto como uma espécie de jogo e a orientação geral em muitas organizações é jogar o jogo pra valer: estabelecer objetivos, esclarecer responsabilidades e "chutar o traseiro" ou recompensar o sucesso pródiga e visivelmente.

Em um ensaio sobre a relação entre moral e caráter nacional, Gregory Bateson chamou a atenção para as diferenças entre as relações entre pais e filhos nos Estados Unidos, na Inglaterra e em outros lugares. Ele notou que a prática americana encoraja certas formas de comportamento exibicionista por parte das crianças que ainda estão numa condição de subordinação e dependência, enquanto na Inglaterra as crianças são encorajadas a ser espectadores submissos na companhia de adultos e recompensadas por serem "vistas, mas não ouvidas".

Bateson sugere que estas práticas de criação têm implicações consideráveis na vida futura das crianças - no caso americano, criando um grande espaço para autovalorização como base de independência e força. Vemos isto na síndrome do "Somos número **1".** Também encontramos isto no contexto organizacional, nas oportunidades criadas para comportamento conspícuo por parte dos subordinados com expressivo apoio dos que estão em papéis superiores.

Considere algumas das ilustrações apresentadas no livro de Tom Peters e Robert Waterman, *In search of excellence,* uma resposta americana para o crescimento do Japão. A idéia de recompensar e motivar os empregados para que se considerem vencedores é um tema dominante.

- O livro diz que Thomas Watson, da IBM, tinha o costume de escrever um cheque no local para recompensar realizações que ele observava enquanto circulava pela organização.
- **Na Tupperware, o processo de reforço positivo é ritualizado cada segunda-feira à noite, quando todas as vendedoras vão a uma reunião de sua unidade de distribuição. Todas sobem no palco na ordem inversa das vendas da última semana, um processo conhecido como "Conta-**

gem Progressiva", enquanto suas colegas comemoram participando dessa "Corrente para Cima". Quase todas as que tiverem vendido alguma coisa recebem um broche ou distintivo ou vários broches e distintivos. A **cerimônia combina competição aberta com um tom positivo que sugere que todo mundo ganha. O evento é repleto de aplausos e ovações.**

Os exemplos acima constituem esplêndidas ilustrações do argumento de Gregory Bateson sobre como a cultura dos Estados Unidos recria padrões encontrados nas relações pais-filhos.

No entanto, o exemplo mais notável encontrado pela pesquisa de Peters e Waterman ocorre nos primeiros anos de uma empresa chamada Foxboro, que precisava desesperadamente de um avanço técnico para sobreviver.

Tarde da noite, um cientista entra correndo no escritório do presidente com um protótipo. Encantado com a elegância da solução e sem saber como recompensá-la, o presidente remexe nas gavetas de sua mesa, encontra alguma coisa e, inclinando-se na direção do cientista, diz: "Toma." Ele tem na mão uma banana, a única recompensa que pôde oferecer imediatamente. Daquele dia em diante, um brochinho de uma "banana de ouro" tem sido o maior prêmio para realizações científicas na Foxboro.

O reforço positivo é praticado em muitas corporações japonesas, britânicas, francesas e outras não americanas, em geral com grande impacto sobre a motivação e desempenho dos empregados. No entanto, os Estados Unidos destacam-se quanto à extensão em que uma preocupação em ganhar e a recompensa pelo comportamento adequado se estabeleceram como aspectos importantes da cultura e da vida corporativa.

O *valor do reconhecimento de diferenças culturais*

Embora seja um engano falar sobre qualquer país como se ele tivesse uma cultura integrada e homogênea, especialmente quando sociedades estão tornando-se culturalmente tão diversas, importantes diferenças entre uma nação e outra realmente existem. Se entendermos essas diferenças, seremos capazes de entender muito melhor uma prática "estrangeira". Ao mesmo tempo, seremos capazes de apreciar muito melhor nossas próprias práticas.

Um dos aspectos interessantes da cultura é que ela cria uma forma de "cegueira" e etnocentrismo. Ao oferecer códigos de ação que reconhecemos como "normais", ela nos leva a ver as atividades que não estão de acordo com esses códigos como anormais. Uma plena conscientização da natureza da cultura, no entanto, mostra-nos que somos todos igualmente anormais neste ponto. A adoção do ponto de vista de quem está de fora de uma cultura é muito valiosa, porque assim podemos enxergar nossa própria cultura de uma perspectiva nova.

Culturas e subculturas corporativas

A influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades, embora tenham muito em comum, isso também acontece com grupos e organizações. Este fenômeno hoje é reconhecido como "cultura corporativa".

As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Uma organização pode-se considerar como uma equipe muito unida ou uma família que acredita em trabalho conjunto. Outra pode estar imbuída da idéia de que "somos os melhores do ramo e pretendemos continuar sendo". Uma outra pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que vêem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser. Esses padrões de crença ou significado compartilhado, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar.

Observação de diferenças culturais

Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura corporativa é simplesmente observando o funcionamento do dia-a-dia de um grupo ou da organização a que se pertence *como se fosse uma pessoa de fora* - adotando-se o papel de um antropólogo. As características da cultura gradualmente se tornam evidentes à medida que a pessoa toma consciência dos padrões de interação entre indivíduos, da linguagem usada, das imagens e temas explorados na conversação e dos vários rituais da rotina diária. À medida que exploramos as razões fundamentais para esses aspectos da cultura, descobrimos que existem sólidas explicações históricas para os modos como as coisas são feitas.

Exemplo 1: A estrutura fragmentada de uma companhia de seguro

Linda Smircich estudou o grupo dos mais altos executivos de uma companhia americana de seguro. A empresa era uma divisão de uma organização muito maior que oferecia uma ampla gama de serviços de seguro para organizações agrícolas e o público em geral. Observações contínuas do dia-a-dia da administração geraram duas impressões chave e conflitantes:

- Por um lado, a empresa parecia enfatizar os valores corporativos e uma identidade baseada no mundo da agricultura mais do que na competição. As pessoas eram educadas e gentis e sempre pareciam preparadas para ajudar e dar assistência onde fosse necessário. Este *ethos* se refletia num dos lemas da companhia: "nós plantamos amigos".
- Por outro lado, uma segunda dimensão da cultura organizacional sugeria que o *ethos* corporativo era, no mínimo, superficial. Reuniões e outros encontros públicos sempre pareciam dominados por conversas polidas mas desinteressadas. Os funcionários raramente se envolviam em qualquer debate real e pareciam ter muito pouco interesse no que estava sendo dito. Quase ninguém tomava notas e as reuniões eram tratadas como ocasiões rituais. Esta superficialidade era confirmada pelas diferenças observadas entre as faces pública e privada da organização. Publicamente o et/tos de harmonia e cooperação prevalecia. Entre elas, as pessoas sempre expressavam considerável raiva e insatisfação com vários funcionários e com a organização em geral.

Muitas organizações têm culturas fragmentadas deste tipo, onde as pessoas dizem uma coisa e fazem outra. Um dos aspectos interessantes do estudo de Linda Smircich foi que ela conseguiu identificar as circunstâncias exatas que tinham produzido a fragmentação dentro da companhia e mostrar por que ela continuava a operar daquele modo meio esquizofrênico.

Uma história fragmentada

Dez anos antes, quando a organização tinha apenas quatro anos, ela passou por um período particularmente traumático que testemunhou a demissão de seu presidente, a contratação e demissão de seu sucessor e a indicação de um grupo de profissionais do setor de seguro em geral. Esses eventos levaram ao desenvolvimento de subculturas distintas. A

primeira era representada pelo grupo de funcionários originais, ou "grupo de dentro", como ficou conhecido. A segunda era representada pelos novos profissionais - o "grupo de fora". A maior parte do grupo de fora tinha sido recrutada de uma companhia de seguro rival. Essas pessoas trouxeram consigo fortes crenças quanto ao que era necessário na nova organização. "Era assim que fazíamos na....." tornou-se um chavão nas discussões. Eles queriam modelar a nova organização de acordo com a antiga.

O novo presidente, indicado depois da demissão do segundo, era um homem de boa paz. Ele tentou criar um clima de equipe que unisse a organização. No entanto, em vez de encorajar uma situação em que os membros da organização pudessem explorar e resolver suas diferenças de maneira aberta, ele adotou um estilo de administração que exigia que os membros pusessem de lado ou reprimissem suas diferenças.

Tentativas de unificação através de rituais, imagens e símbolos.

O desejo de harmonia era comunicado de várias maneiras, particularmente através do uso de rituais específicos. Por exemplo, em reuniões administrativas especiais, os funcionários tornavam-se uma tribo indígena. Cada membro recebia um nome de índio e um cocar com uma pena. O objetivo era forjar a unidade entre os grupos de fora e o de dentro. Durante o ritual, havia a prática de aplicar uma multa de cinqüenta centavos a cada pessoa que mencionasse o nome da firma rival.

Tanto sutilmente quanto de maneira mais óbvia, o presidente continuava a mandar mensagens sobre a necessidade de harmonia. Ele instituiu reuniões regulares para rever operações nas quais a calma e a cooperação rapidamente se tornavam a norma. Como alguns funcionários relataram:

"Nós sentamos sempre nos mesmos lugares, como vacas sempre vão ao mesmo estábulo."

"É uma verdadeira perda de tempo. É uma situação em que se pode dizer praticamente tudo e ninguém contesta."

"As pessoas hesitam em falar livremente, com medo de falar demais. Elas dizem o que todos querem ouvir."

A harmonia e o trabalho de equipe eram buscados através do uso de imagens para definir o espírito desejado na companhia - por exemplo, o lema "rodar juntos". O logo de uma roda de carroça estava espalhado em toda a companhia. A idéia de "mover a roda" ou "rodar juntos" apa-

recia em muitas discussões e documentos. Uma roda de carroça real, montada numa base, circulava de um departamento para outro.

Uma repressão não saudável do conflito

O efeito desse estilo de liderança foi criar uma aparência superficial de harmonia e ocultar o conflito. Isto criou a divergência entre as faces pública e privada da organização e levou a uma situação em que a organização tornou-se cada vez mais incapaz de lidar com problemas reais.

Como a identificação dos problemas ou preocupações com a operação da empresa geralmente criava controvérsias que a organização não queria enfrentar, as pessoas tendiam a confinar suas discussões desses assuntos a lugares privados. Em público prevalecia a impressão de que tudo estava bem. Quando assuntos problemáticos eram identificados, eles eram sempre apresentados sob a forma de "desafios" para minimizar as possibilidades de aborrecer alguém. Empurrados para o subterrâneo por um estilo de administração que efetivamente evitava a discussão de diferenças, problemas genuínos não recebiam a atenção que mereciam. Não é de se surpreender que a organização não exista mais como uma entidade separada; a empresa-mãe acabou decidindo reabsorver a divisão de seguros na companhia principal.

Neste estudo de caso, vemos como a cultura corporativa se desenvolve como um et/tos (por exemplo, "vamos enterrar nossas diferenças e manter a paz"), criado e sustentado por processos sociais, imagens, símbolos e rituais.

Os rituais estão geralmente embutidos na estrutura formal da organização, como no caso da reunião semanal dos assessores do presidente, cuja função real era confirmar que os membros mais importantes da organização estavam de certa forma em paz uns com os outros. O caso ilustra o papel crucial desempenhado pelas pessoas que têm o poder na determinação dos valores que guiam uma organização: embora o presidente fosse visto pelos funcionários como relativamente fraco, ele conseguia exercer uma influência decisiva na natureza da organização.

O estudo mostra como:

- circunstâncias históricas, isto é, o conflito entre os grupos de dentro e o de fora, pode influenciar o presente, e
- a natureza fundamental de uma organização se baseia tanto na cultura corporativa como no organograma formal da organização e em códigos de conduta.

Na verdade, não é nenhum exagero sugerir que para esta organização a cultura corporativa possa ter sido o fator isolado mais importante separando o fracasso do sucesso.

A idéia de criar uma equipe de elementos integrados é muito poderosa e o presidente da companhia de seguro provavelmente não estava errado em escolher esta metáfora. Ao contrário, os problemas estavam na maneira como a idéia estava associada com normas que favoreciam a passividade. Se a metáfora tivesse sido associada com um *ethos* que favorecesse a abertura e a inovação e se as equipes tivessem sido encorajadas a fazer contribuições ativas, o destino da empresa poderia ter sido muito diferente.

Exemplo 2: Senso de equipe na Hewlett-Packard

A Hewlett-Packard (H-P) foi iniciada na década de 40 por Bill Hewlett e Dave Packard e desenvolveu uma cultura corporativa famosa pelo forte senso de equipe combinado com uma filosofia de inovação através das pessoas. A empresa decidiu adotar o *ethos* de equipe desde o início, com uma política de que não seria uma "empresa de contratar e demitir". Este princípio foi duramente testado em algumas ocasiões na década de 70, e em muitas ocasiões depois disso, quando o declínio dos negócios forçou a empresa a adotar a política de "nove dias a cada duas semanas", onde os funcionários sofreram um corte de salário de 10 por cento, trabalhando um número de horas 10 por cento menor. Enquanto outras empresas recorreram a demissões, a H-P manteve todo seu pessoal, enfatizando que todos os membros da equipe da H-P teriam o mesmo destino e que um certo grau de garantia de emprego era possível mesmo em tempos desfavoráveis.

Ser um membro dessa equipe acarretava um conjunto de obrigações. Entusiasmo pelo trabalho e o *ethos* de participar dos problemas e das idéias numa atmosfera de comunicação livre e aberta eram valores ativamente encorajados pela empresa. Grande parte deste *ethos* provinha do exemplo dado no dia-a-dia pelos heróicos fundadores, que ganharam uma reputação de administração realmente participante em toda a companhia. O *ethos* também era reforçado pelo ritual das "rodadas de cerveja" e dos "papos no café" e numerosos encontros ocasionais que criavam oportunidades regulares de interação informal.

Promoção da cultura através de estórias, lendas e mitos

Histórias, lendas e mitos sobre heróis da empresa circulavam através da organização e ajudaram muito a comunicar e sustentar os valores culturais por trás do sucesso da H-R Novos recrutas viam apresentações de *slides* que mostravam como "Bill e Dave" começaram a empresa na garagem de Bill e usaram o forno de Hewlett para fazer alguns dos primeiros produtos. Em outra ocasião, eles ficavam sabendo que quando Bill estava visitando uma fábrica, num sábado, ele encontrou uma área de estoque de um laboratório trancada e imediatamente cortou o cadeado e deixou um bilhete dizendo "Nunca mais tranque esta porta. Obrigado. Bill".

Juntamente com formulações mais formais da filosofia da empresa, a mensagem logo atingiu seu destino: na H-P nós confiamos e valorizamos você. Você tem liberdade para trabalhar com entusiasmo, mesmo que seja sábado, e para inovar e contribuir de toda maneira que puder. Embora a Hewlett-Packard hoje esteja espalhada por muitos continentes, o espírito dos fundadores "Bill e Dave" ainda empregna toda empresa.

Exemplo 3: Uma selva corporativa na ITT

Para ter um exemplo completamente diferente de desenvolvimento de cultura corporativa, vamos nos voltar agora para a história da ITT sob a forte e rígida liderança de Harold Geneen. A história aqui é a de um sucesso construído sobre um estilo implacável de administração que converteu uma empresa de comunicações de porte médio, com vendas de $ 765 milhões em 1959, em um dos maiores, mais poderosos e diversificados conglomerados, operando em mais de 90 países, com receitas de quase $ 12 bilhões em 1978.

Sob o mandato de 20 anos de Geneen, a companhia criou uma reputação de uma das empresas americanas mais lucrativas e de maior índice de crescimento - e, depois de seu envolvimento em pagamento de subornos no exterior e na queda do governo de Allende no Chile, ficou conhecida como uma das mais corruptas e controversas.

O estilo administrativo de Geneen era simples e direto:

- Ele procurava manter seu pessoal trabalhando no limite de sua capacidade, criando um clima altamente competitivo baseado na confrontação e intimidação.

- A base de sua abordagem era a busca pelo que era conhecido como "fatos irrefutáveis".
- Ele insistia em que todos os relatórios administrativos, decisões e planos de negócios fossem baseados em premissas irrefutáveis e desenvolveu um sistema de informações completo, uma rede de forças-tarefa especiais e um método de interrogatório que permitia que ele conferisse praticamente cada afirmativa feita.

Geneen possuía uma memória extraordinária e uma capacidade de absorver vastas quantidades de informações num tempo relativamente curto. Isto tornava possível manter seus executivos sempre alertas, demonstrando que conhecia suas situações tanto quanto, ou até melhor, do que eles mesmos. Suas sessões de interrogatórios em reuniões de avaliação de políticas tornaram-se lendárias.

Motivação através da intimidação e do medo

Essas reuniões, descritas como "julgamentos", eram feitas ao redor de uma mesa enorme para mais de cinqüenta pessoas. Cada executivo tinha um microfone para falar. Dizem que a abordagem de Geneen era colocar uma pergunta para um executivo específico ou sentar e ouvir as explicações dadas enquanto pessoas especialmente indicadas faziam perguntas sobre o que estava sendo dito. Assim que um executivo questionado se mostrava evasivo ou inseguro, Geneen entrava em cena para explorar sua fraqueza. Em completo comando dos fatos e dotado de grande habilidade para tocar no cerne de uma questão, ele invariavelmente reduzia o executivo e seus argumentos a migalhas. Dizem que essas experiências eram tão extenuantes que muitos executivos não se controlavam e choravam sob pressão.

A abordagem de Geneen motivava as pessoas através do medo. Se um executivo tivesse que fazer uma apresentação, havia todo incentivo para que passasse a noite em claro preparando-se para ter certeza de que todas as possíveis perguntas e todos os ângulos do assunto fossem cobertos. Este estilo intimidante foi estabelecido por Geneen desde o começo de seu mandato: logo no início de sua carreira com a ITT, ele costumava chamar os executivos a qualquer momento, mesmo durante a noite, para perguntar sobre a validade de algum fato ou ponto obscuro de um relatório.

A mensagem era clara: os executivos da ITT deviam ser homens e mulheres totalmente informados sobre seu trabalho todo o tempo. A

idéia de que a lealdade às metas da organização deveria prevalecer sobre a lealdade aos colegas era um princípio-chave.

A ITT sob o comando de Geneen foi uma selva corporativa bem-sucedida. Alto desempenho executivo era sem dúvida alcançado mas a um custo considerável em termos de estresse e dos tipos de ações que isto às vezes produzia, como as mal-afamadas atividades da companhia no Chile. A pressão sobre os executivos da ITT era, acima de tudo, para que fizessem o que tinham prometido. Suas cabeças estavam sempre em risco. A abordagem de Geneen exemplifica o estilo administrativo que o psicanalista Michael Maccoby caracterizou como o do "lutador da selva": o administrador com fome de poder que vive a vida e o trabalho como uma selva onde a lei é comer ou ser comido e onde os vencedores destroem os vencidos.

Comparação de culturas corporativas

A *influência dos valores e do estilo de liderança*

A cultura corporativa da ITT de "vigorosa troca de opiniões" é o extremo oposto da cultura da humilde companhia de seguro de "enterrar nossas diferenças". Ela também é o oposto do bem-sucedido clima de equipe criado na Hewlett-Packard. Como no caso de nossas comparações entre as culturas do Japão, da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos, os exemplos são apenas ilustrativos. Eles mostram como diferentes organizações podem ter diferentes culturas. Estendendo o princípio, vemos que a IBM é muito diferente da Microsoft. As duas são diferentes da Compaq, da Apple, da Coca-Cola ou da Boeing.

A análise das ligações entre estilo de liderança e cultura corporativa às vezes explica claramente por que certas organizações trabalham de determinada maneira. No entanto, existem outros fatores que precisam ser considerados.

Por exemplo, sexo pode ser uma poderosa força cultural.

A influência do sexo

Estudos de caso de atitudes de "macho", como o caso de Harold Geneen, ajudam muito a trazer à luz a influência do sexo de uma forma extremada. Mas esta influência é ainda mais abrangente.

Sistemas de valores dominados por homens. As formas tradicionais de organizações são geralmente dominadas e determinadas por valores masculinos. Por exemplo, a ênfase na lógica, os modos lineares de pensamento e ação e a preocupação com resultados expressam valores e abordagens da vida que são muito mais "masculinos" do que "femininos".

Temos muito mais para falar nos capítulos sobre política e prisões psíquicas porque pode-se dizer que muitos aspectos do mundo corporativo caíram na armadilha de um arquétipo masculino. Até recentemente, era um mundo de homens onde as mulheres e os estilos associados ao gênero feminino eram fisicamente e psicologicamente marginalizados ou excluídos da realidade predominantemente masculina.

A dominação masculina levou à criação de organizações com fortes subculturas femininas em estado de tensão e, às vezes, de confrontação com as estruturas de poder masculino. Muitas vezes, isto libera poderosas forças que podem politizar a cultura de uma corporação ao longo das linhas de gênero masculino-feminino. Isto será discutido com mais profundidade no capítulo sobre política.

A influência feminina: o equilíbrio entre os estilos racional e orgânico. Do ponto de vista cultural, as organizações estruturadas em torno de valores femininos têm mais probabilidade de equilibrar e integrar o modo racional-analítico com valores que enfatizam formas de comportamento mais intuitivo, orgânico e baseado na empatia. É interessante que as novas formas de redes planas que estão surgindo para enfrentar as turbulências dos ambientes modernos requerem competências gerenciais que têm mais em comum com o arquétipo feminino do que com o masculino. À medida que isto se desenvolver, podemos esperar ver a transformação de muitas culturas e subculturas longe da influência dominante dos valores masculinos e dos modos de comportamento associados a eles.

A tendência já é evidente na maneira como líderes corporativos do novo estilo, como Anita Roddick da Body Shop, estão criando estilos diferentes de administração e nichos muito diferentes para suas organizações. Como Roddick coloca, "eu dirijo minha companhia de acordo com princípios femininos - os princípios de se preocupar com os outros, tomar decisões intuitivas, não se apegar à hierarquia e todas aquelas idéias enfadonhas das escolas de administração de empresa; tendo uma noção do trabalho como parte de nossa vida, não como uma coisa à parte; trabalhando com amor; sendo responsáveis para com o mundo e pela maneira como usamos nossos lucros; reconhecendo que o resultado financeiro vem em último lugar".

Sally Helgesen, em seu livro *Female Advantage,* mostra como mulheres como Francês Hesselbein das Escoteiras dos Estados Unidos, Barbara Grogan da Western Industrial Contractors, Nancy Badore do Centro de Desenvolvimento de Executivos da Ford e Dorothy Brunson da Brunson Communications, da mesma forma que Anita Roddick, trazem estilos claramente femininos ao local de trabalho.

Elas ajudam a criar culturas em que a hierarquia dá lugar a "teias de inclusão". Elas gerenciam de uma maneira que as coloca "no meio das coisas", construindo comunidades baseadas em relações inclusivas, caracterizadas pela confiança, apoio, estímulo e respeito mútuo. Elas ajudam a produzir organizações que são verdadeiramente "redes", onde o processo de fazer coisas é tão importante quanto o resultado final ou produto. Através de suas ações e sucessos elas estão criando maneiras de produzir culturas corporativas que parecem ter muito em comum com as formas de organização do tipo cerebrais exploradas no capítulo anterior.

A identificação de valores relativos a gêneros leva-nos de volta aos laços entre liderança e cultura corporativa. Líderes poderosos parecem simbolizar muitos aspectos de sua organização. Mas é realmente importante reconhecer que líderes formais não têm qualquer monopólio sobre a capacidade de criar significados compartilhados.

A posição de poder do líder pode conferir a ele ou ela uma vantagem especial para desenvolver sistemas de valores corporativos e códigos de comportamento, porque líderes formais geralmente têm importantes fontes de poder através das quais eles podem encorajar, recompensar ou punir aqueles que seguem sua liderança. Mas, outros também são capazes de influenciar o processo, agindo como líderes de opinião informais ou simplesmente agindo como pessoas que são.

Outras influências

A cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter um impacto decisivo sobre o mosaico cultural.

Grupos profissionais. Cada grupo profissional pode ter uma visão diferente do mundo e da natureza de suas organizações empresariais. Contadores podem adotar um tipo de filosofia e profissionais de *marketing,* outra. A estrutura de referência que orienta o desenvolvimento de engenheiros pode ser diferente da perspectiva dos membros do departamento de produção, *marketing* ou vendas. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido conceitos para a formulação de prioridades do trabalho.

Subculturas: Grupos sociais e étnicos. Os agrupamentos sociais e étnicos dão origem a diferentes normas e padrões de comportamento com impacto crucial no funcionamento diário, especialmente quando os agrupamentos étnicos coincidem com diferentes atividades organizacionais.

W. F. Whyte descobriu, em seus estudos de restaurantes, que o *status* e outras diferenças sociais entre o pessoal da cozinha e os que servem as mesas, muitas vezes criam grandes problemas operacionais. Quando um grupo de alto *status* interage com um grupo de baixo *status* ou quando grupos com diferentes atitudes ocupacionais são colocados numa relação de dependência, as organizações tornam-se vítimas de um tipo de guerra subcultural. Diferentes normas, crenças e atitudes em relação a horários, eficiência ou serviço se combinam para criar todos os tipos de contradições e disfunções. Estas podem ser extremamente difíceis de resolver de uma maneira racional, porque estão mescladas com todos os tipos de questões pessoais enraizadas que, no final de contas, definem os seres humanos envolvidos.

Coalizões e contraculturas. Divisões subculturais também podem surgir, porque os membros da organização têm lealdades divididas. Nem todo mundo é totalmente dedicado à organização. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como uma maneira de dar significado a suas vidas (por exemplo, envolvendo-se em amizades e outros agrupamentos sociais no trabalho) ou desenvolvendo normas e valores que visam ao progresso pessoal e não ao da organização.

A politicagem através da qual membros de uma organização algumas vezes progridem em suas carreiras ou defendem interesses específicos pode resultar no desenvolvimento de coalizões sustentadas por conjuntos de valores específicos. Essas coalizões, às vezes, se transformam em formas de contracultura, em oposição aos valores organizacionais adotados pelos que detêm o controle formal.

Muitas organizações são caracterizadas por divisões de opiniões informais dentro do grupo da alta administração e, às vezes, na organização toda.

Em geral, essas divisões resultam numa luta pelo controle que, em certos aspectos importantes, pode ser entendida como uma luta pelo direito de determinar a cultura corporativa. Como na política, essas lutas muitas vezes são estreitamente ligadas a questões de ideologia.

Entre as mais importantes de todas as contraculturas organizacionais, estão as encorajadas pelos sindicatos. É aqui que a batalha pelo controle ideológico é mais claramente definida, pois os sindicatos são, na realidade, contraorganizações, no sentido de que sua existência resulta do fato de que os interesses do empregado e do empregador podem não ser sinônimos.

Entre as mais importantes subculturas organizacionais estão as criadas pelos sindicatos. É aí que a batalha pelo controle ideológico é mais claramente definida. A filosofia, os valores e normas da cultura sindical geralmente exercem impacto importante sobre o mosaico cultural, subcultural e contracultural que caracteriza a vida de toda e qualquer organização.

A CRIAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Valores comuns, crenças comuns, significados comuns, e interpretações compartilhadas são maneiras diferentes de descrever uma cultura.

Ao falar sobre cultura, estamos realmente falando sobre um processo de construção de realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes. Estes padrões de entendimento nos ajudam a enfrentar as situações que vivemos e também dão as bases para tornarmos nosso próprio comportamento consciente e significativo.

Mas como isso ocorre?

- Como a cultura é criada e sustentada?
- Como construímos nossas realidades?

Já começamos a responder a essas perguntas em termos gerais, mas seria bom examinar o processo de maneira mais sistemática.

Cultura: obediência a regras ou representação teatral?

O sociólogo Harold Garfrnkel ilustra como os aspectos mais rotineiros ou normais da realidade social são na verdade *realizações* que requerem habilidade.

Quando viajamos de metrô, visitamos um vizinho ou agimos como uma pessoa normal andando na rua, empregamos inúmeras habilidades sociais das quais temos apenas uma vaga consciência. Exatamente como o equilibrista, que não acha nada demais atravessar o arame suspenso para pegar seus pertences ao final do ensaio, apesar da perícia que isto requer.

Garfinkel elucida nossas habilidades tidas como normais, mostrando o que acontece se tentarmos deliberadamente quebrar os padrões normais da vida.

- Olhe um passageiro do metrô nos olhos por um tempo prolongado. No começo, ele ou ela sem dúvida vai olhar para outro lado, mas vai ficar cada vez mais incomodado se você continuar a olhar. Talvez ele ou ela acabe perguntando o que há de errado, mude de lugar ou desça na próxima estação.
- Comporte-se na casa de seu vizinho como se você morasse lá.
- Interrompa a linha contínua e suave das pessoas em sua caminhada por uma rua movimentada através de uma série de paradas e viradas casuais ou aja como um tipo suspeito.

Em cada caso, você vai descobrir gradualmente como a vida dentro de uma dada cultura só flui suavemente se as pessoas se comportarem dentro dos códigos não escritos. Interrompa estas normas e a realidade ordenada da vida inevitavelmente se quebra.

A influência dos costumes e normas sociais

Em certo sentido, portanto, podemos dizer que a natureza de uma cultura se encontra em suas normas sociais e costumes e que se alguém adere a estas regras de comportamento será bem-sucedido em construir uma realidade social apropriada. Como muitas pessoas que viajam a negócios precisaram aprender pelo método mais difícil, ao visitar um país estrangeiro ou mesmo um cliente ou outra organização em seu próprio país, é aconselhável aprender as normas que lhe permitirão "tornar-se um nativo".

Ao visitar um estado árabe, é importante entender os diferentes papéis desempenhados pelo homem e pela mulher na sociedade árabe e as regras locais quanto a flexibilidade de horário. Em geral, os árabes em seus países natais têm reservas sobre fazer negócios com mulheres. Também, eles gostam de ter tempo para desenvolver a confiança e aprofundar os relacionamentos antes de tomar decisões de negócio, recusam-se a agir apressada-

mente e não acham que a reunião das duas horas da tarde é necessariamente às duas horas da tarde.

As pessoas que quebram essas regras não escritas e tentam manter um horário fixo ou apressar seus parceiros de negócios, em geral, não chegam a lugar nenhum. Suas atitudes provavelmente serão tão perturbadoras quanto as do passageiro do metrô que rompe as regras.

A *influência do contexto situacional*

No entanto, a cultura parece ser mais do que simples obediência a regras. Vários estudos importantes mostram que a habilidade de aplicar uma regra exige muito mais do que um conhecimento da regra, uma vez que regras são invariavelmente incompletas.

Considere o sistema legal e a administração de justiça, uma área da atividade humana onde a ação deve ser determinada por regras claramente definidas. A aplicação de lei específica exige uma base de conhecimento por parte do oficial de justiça ou juiz que vai muito além do que diz a lei. Estudos mostram que casos de abusos contra crianças ou de roubos são geralmente atribuídos a categorias legais com base nas imagens e julgamentos do que constitui um "crime normal" nessas áreas. Assim, uma série de decisões subjetivas são tomadas sobre a natureza do caso antes que qualquer regra seja aplicada.

Advogados e juizes não seguem as regras. Eles evocam as regras como meios de tornar uma determinada atividade ou um determinado julgamento consciente e significativo para eles mesmos e para os outros. Na verdade, as partes estão envolvidas numa definição das regras que devem ser aplicadas. O processo muitas vezes envolve negociação - por exemplo, entre o réu ou seu advogado, o promotor público e o juiz, porque cada um pode adotar definições discordantes da situação em questão.

Se voltarmos a considerar como realizamos as atividades diárias de andar de metrô, visitar um vizinho ou andar pela rua, percebemos que o mesmo processo funciona. Como nos julgamentos dentro do sistema legal, nossas construções da situação influenciam que regras e códigos de comportamento vamos invocar como apropriados para a situação.

Suponhamos que vamos visitar um vizinho para conversar e tomar cer-**Tçja.** Nosso entendimento da natureza da situação nos levará a evocar certas regras (por exemplo, que podemos ir à geladeira e pegar outra cerveja ou

pegar o abridor de garrafa na gaveta da cozinha), embora estas regras possam ser totalmente inadequadas em outra ocasião.

As normas que regem diferentes situações têm que ser evocadas e definidas à luz de nosso entendimento do contexto. Tomamos muitas decisões implicitamente e fazemos suposições sobre uma situação antes que qualquer norma ou regra seja aplicada. Muitas dessas decisões e suposições são feitas inconscientemente, como resultado de nossa socialização prévia e conhecimento normal, de modo que a ação parece bastante espontânea. E, na maior parte das circunstâncias, o processo de interpretar ou justificar uma ação ocorre apenas se o comportamento for questionado.

Representação da realidade

Karl Weick descreveu o processo pelo qual determinamos e estruturamos nossas realidades como um processo de *representação.* Como o conceito de Garfinkel de realização, o conceito de representação de Weick enfatiza o papel proativo que desempenhamos inconscientemente na criação de nosso universo. Embora em geral nos vejamos como vivendo em uma realidade com características objetivas, a vida na verdade exige muito mais de nós. Ela requer que tenhamos um papel ativo em trazer nossas realidades à vida através de vários esquemas interpretativos, embora essas realidades possam ter o hábito de se impor como "do jeito que as coisas são".

O ponto é bem ilustrado em uma interessante estória contada por Charles Hampden-Turner sobre um homem cuja esposa estava sendo retratada por Picasso.

Um dia o homem aparece no estúdio do artista. "O que você acha?", perguntou Picasso, apontando para o quadro quase acabado. "Bom...", disse o marido tentando ser educado, "ela não é assim". "Oh", disse o artista, "e como ela é?" O marido decidiu não se intimidar. "Assim", disse ele, tirando uma fotografia de sua carteira. Picasso estudou a fotografia.

"Mmm "ela é pequena, não?"

Reconhecendo que realizamos ou representamos a realidade de nosso mundo diário, temos uma poderosa maneira de analisar a cultura. Isto significa que precisamos tentar entender a cultura como um processo contínuo, proativo de construção de realidade. A cultura já não pode ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem ou algo que um líder traz para sua organização. Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem.

Organização: a representação de uma realidade compartilhada

Organizações como construções sociais

A visão da cultura como representação tem enormes implicações sobre como entendemos as organizações como fenômenos culturais, pois enfatiza que devemos basear nosso entendimento da organização nos processos que produzem sistemas de significados compartilhados.

- Quais são os esquemas interpretativos comuns que tornam uma organização possível?
- De onde eles vêm?
- Como são criados, divulgados e sustentados?

Estas perguntas agora se tornam centrais para a análise organizacional e a administração efetiva. Elas nos ajudam a ver que as organizações são realidades socialmente construídas que estão tanto nas mentes dos membros quanto nas estruturas, regras e relações concretas.

O poder desta idéia tem sido utilizado com grande resultado pelos autores da administração, como Tom Peters e Robert Waterman, que enfatizam que as organizações bem-sucedidas constróem culturas coesas em torno de conjuntos comuns de normas, valores e idéias que criam um foco adequado para a realização de negócios. Em seu livro *In Search of Excellence,* eles mostraram como as principais empresas americanas se desenvolveram em torno de valores e idéias centrais como:

- "IBM significa serviço."
- "Nunca mate a idéia de um novo produto." (3M)
- "Venda a idéia para seu pessoal de vendas." (Hewlett-Packard)

O objetivo da IBM era criar uma organização voltada para o serviço em que as necessidades do cliente fossem prioridade máxima para os funcionários de todos os níveis. O foco da 3M estava na necessidade de constante inovação como meio de criar um fluxo de novos produtos. Na Hewlett-Packard, uma empresa operando num setor onde a inovação técnica pode facilmente fugir do controle, a ênfase estava na vendabilidade. Em cada caso, as idéias centrais ajudaram a criar uma cultura corporativa que difundiu os valores fundamentais e os princípios operacionais por toda a organização, criando uma base para o sucesso.

Mudança cultural e valores fundamentais

Os movimentos da qualidade total e de serviço ao consumidor que dominaram o pensamento e a prática administrativa nas décadas de 80 e 90 procuraram criar uma mudança cultural na administração em geral. As várias teorias e técnicas desenvolvidas por esses movimentos criaram novas posturas e novos valores sobre a condução de negócios, apoiados numa "linguagem" e protocolos detalhados através dos quais os membros da organização poderiam começar a pensar, conversar e agir de maneiras novas. Os objetivos implícitos desses movimentos eram criar um tipo de "revolução cultural" que substituísse o antigo modo de vida burocrático e apontasse para uma nova lógica empresarial "orientada para o consumidor e para a qualidade".

À medida que os novos valores culturais foram capazes de substituir os burocráticos, as iniciativas geradas por esses movimentos foram extremamente bem-sucedidas. Muitas organizações conseguiram revolucionar e reinventar a si mesmas através de valores de qualidade e serviço ao cliente. Mas, 70 por cento das firmas que tomaram esse novo caminho fracassaram, em grande parte porque não conseguiram substituir a lógica burocrática que dominava o velho modo de operar. Seus programas de qualidade e serviço ao cliente tornaram-se simples programas. Apesar de todo o dinheiro e esforço aplicados, elas não conseguiram mudar a cultura dominante e a dinâmica política que geralmente a suporta.

Os movimentos de reengenharia e fortalecimento dos empregados tiveram uma experiência semelhante. Para ser eficaz, eles precisavam transformar as atitudes organizacionais vigentes e os padrões políticos. Mas, na maioria dos casos, eles não conseguiram.

Mudança cultural e transformação de atitudes, valores e significados comuns

Não pode haver muita dúvida que a metáfora da cultura oferece uma nova maneira de pensar sobre a organização. Ela mostra que o desafio de criar novas formas de organização e de administração é em grande parte o desafio de gerar uma mudança cultural. É o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia. Vista desta maneira, a criação de

determinada cultura corporativa não consiste apenas em inventar novos lemas ou adquirir um novo líder. Ela consiste em inventar um novo modo de vida.

Aqueles que entendem o desafio da mudança cultural reconhecem que a tarefa é enorme porque envolve a criação de sistemas compartilhados de significados que são aceitos, internalizados e utilizados em todos os níveis da organização. No sentido mais fundamental, a cultura tem um caráter holográfico. As características do todo precisam estar codificadas em todas as partes. Caso contrário, as partes não conseguem expressar ou atuar sobre o caráter do todo. As melhores equipes e as organizações sem entraves, que descartaram as formas burocráticas de administração, constantemente refletem esta característica. Elas são organizadas em termos dos significados fundamentais que as pessoas possuem e compartilham. É esta qualidade que lhes permite ser flexíveis, adaptáveis e não burocráticas.

Organizacionalmente, valores compartilhados constituem uma alternativa ao controle por meio de procedimentos e regras externas.

As profundezas ocultas da cultura

A cultura e a cultura corporativa são muito mais do que os olhos podem ver. Muitos teóricos e praticantes da administração, influenciados pela metáfora, não conseguem ver isto. Conseqüentemente, pensam e falam sobre cultura como algo que pode ser descrito como "o nível de lemas", e seus métodos e técnicas de mudança cultural, em geral, não fazem mais do que arranhar a superfície da realidade.

Para entender a cultura de uma organização é necessário descobrir os aspectos banais tanto quanto os aspectos mais expressivos do processo de construção da realidade. Algumas vezes, estes são tão sutis e tão entranhaios que são difíceis de identificar.

Lembre-se da discussão sobre as organizações japonesas estruturadas segundo os valores dos campos de arroz e de como as organizações britânicas produzem atitudes enraizadas numa longa história de conflito de classes. Esses valores podem ter muito pouco a ver com a organização atual em que são encontrados, sendo importados de uma maneira invisível. Mas eles porem desempenhar um papel crucial em frustrar todas as tentativas de mudanças culturais.

Ou pense na maneira como considerações financeiras podem determinai a realidade de uma organização por meio da operação rotineira dos siste-

mas de informações financeiras. Sob a influência destes tipos de controle, as pessoas ou as unidades organizacionais, sejam estudantes nas escolas, pacientes nos hospitais ou equipes de trabalho nas fábricas, podem ser traduzidos em centros de lucro que geram custos e receitas. Esses sistemas podem não ser vistos como culturais por natureza. Mas eles definitivamente o são. Sua influência pode ser muito mais extensa do que outras políticas e programas que são explicitamente designados para criar mudanças culturais, por exemplo, em relação à implementação da "qualidade da produção" ou do "fortalecimento dos empregados".

Embora não seja comum encarar os contadores como "construtores de realidade", que exercem influência decisiva na cultura de uma organização, este é exatamente o papel que desempenham. Eles podem moldar a realidade de uma organização persuadindo as pessoas de que a lente interpretativa do "desempenho financeiro" deveria ter prioridade na determinação da maneira como a organização é dirigida. Isto, naturalmente, não significa que considerações financeiras não sejam importantes. A questão é que pensar na organização em termos financeiros é apenas uma maneira de ver as organizações. Existem sempre outras e estas são geralmente relegadas a segundo plano à medida que as considerações financeiras ganham mais força na definição da realidade organizacional.

A estrutura organizacional, as regras, diretrizes, metas, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa semelhante, pois agem como ponto de referência primários para a maneira como as pessoas vêm e interpretam os contextos em que trabalham. Embora seja considerada como uma das características mais objetivas de uma organização, a abordagem da representação enfatiza que elas são artefatos culturais que determinam a realidade atual.

Assim como os valores, crenças e tradições de uma sociedade tribal podem estar impregnados nas relações familiares e outras estruturas sociais, muitos aspectos da cultura de uma organização estão entranhados nas práticas rotineiras. Eles definem o palco socialmente construído onde os membros da organização dão vida a sua cultura. Mais banais do que o ritual e a cerimônia que decoravam as reuniões da companhia de seguro discutida anteriormente, a reunião semanal da Tupperware, a banana de ouro da Foxboro, ou do que as novas filosofias e programas através dos quais uma organização tenta melhorar a qualidade ou o serviço ao cliente, as rotinas são incrivelmente importantes para se entender como as organizações funcionam quando ninguém está olhando e por que práticas estabelecidas podem ser resistentes à mudança.

À medida que exploramos a cultura corporativa com este referencial em mente, é incrível até que ponto cada aspecto da organização é rico em significado simbólico, e como o familiar surge sob esta nova luz. Aquele encontro semanal ou o ciclo de planejamento anual, que todos sabem que é uma perda de tempo, assume um novo significado: um ritual com vários tipos de funções ocultas.

Reuniões são muito mais do que simples reuniões. Elas carregam importantes aspectos da cultura organizacional: normas de passividade na companhia de seguro e medo e respeito por fatos inquestionáveis nos rituais de intimidação de Geneen. Até a natureza de uma sala de reuniões vazia diz algo sobre a cultura organizacional geral, pois essas salas geralmente refletem e reproduzem as estruturas de interação esperadas na organização.

Filas de cadeiras e de blocos de anotações, cada um com um copo de água do lado, comunicam um sentido de conformidade e de ordem. O caos e a simplicidade amistosa de salas de reunião mais informais estendem um convite mais aberto à auto-organização.

- A linguagem do dia-a-dia da organização burocrática é vista como um dos meios pelos quais a organização cria suas características burocráticas.
- O caráter agressivo de uma organização é visto em termos da mentalidade militar implícita que a leva a estabelecer relações agressivas com seu ambiente e com o sindicato trabalhista local.

As organizações acabam sendo o que pensam e dizem porque suas idéias e visões se auto-realizam.

Quando examinamos as relações quotidianas entre as pessoas numa organização, com um olho no processo de construção da realidade, surgem novas idéias sobre funcionamento e liderança de grupo:

- Descobrimos que a formação de um grupo ou o processo de se tornar um líder, em última análise, dependem da capacidade de criar uma percepção comum da realidade.
- Descobrimos que grupos coesos são aqueles que surgem em torno de entendimentos compartilhados, enquanto grupos fragmentados tendem a ser caracterizados por múltiplas realidades.

À medida que aprofundamos nossa análise da cultura corporativa para incluir até mesmos as suposições mais profundas sobre a realidade organizacional, somos confrontados com alguns mitos básicos que moldam a vida

organizacional. Por exemplo, Ely Devons traçou paralelos entre os processos de tomada de decisões em organizações formais e a mágica e a adivinhação em sociedades tribais. Em sociedades primitivas, a mágica decide se a caça deve continuar em uma direção ou em outra, se a tribo deve ir à guerra, ou quem deve casar com quem, dando decisões claras em situações que dariam margem a discussões infindáveis.

Em organizações formais, técnicas de análise quantitativa parecem desempenhar um papel semelhante. Elas são usadas para prever o futuro e analisar as conseqüências de diferentes cursos de ação de uma maneira que confere uma aparência de racionalidade à tomada de decisão. O uso de tais técnicas naturalmente não reduz os riscos. As incertezas que envolvem uma situação ainda existem, escondidas nos pressupostos que estão por trás da análise técnica.

A função de tal análise é aumentar a credibilidade da ação em situações que, de outra forma, teriam que ser resolvidas por meio do palpite e da intuição. Como o mágico que consulta as vísceras de uma galinha, muitos tomadores de decisão organizacionais insistem que fatos e números sejam examinados antes de se tomar uma decisão sobre diretrizes, embora as estatísticas não sejam indicadores confiáveis do que poderá acontecer no futuro. E, como acontece com os mágicos, nem os tomadores de decisão nem suas mágicas são desacreditados quando os eventos mostram que estavam errados. Assim como o mágico pode atribuir o engano à imperfeita execução ou à intervenção não esperada de alguma força hostil, o técnico pode culpar o modelo usado ou os acontecimentos para explicar por que as previsões não se realizaram. A análise nunca é desacreditada. A aparência de racionalidade fica preservada.

As organizações modernas são sustentadas por sistemas de crença que enfatizam a importância da racionalidade, e sua legitimidade aos olhos do público geralmente depende de sua habilidade de demonstrar a racionalidade e objetividade da ação. É por esta razão que os antropólogos geralmente se referem à racionalidade como o mito da sociedade moderna, pois, como o mito primitivo, ela dá-nos um referencial completo, ou estrutura de crenças por meio da qual podemos transpor a experiência do dia-a-dia e ajudar a torná-la inteligível. O mito da racionalidade ajuda-nos a ver certos padrões de ação como legítimos, confiáveis e normais. Ajuda-nos a evitar a discussão e o debate que surgiriam se tivéssemos que reconhecer a incerteza e ambigüidade básica que está por trás de muitos de nossos valores e das situações com que temos que lidar.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DA CULTURA

Quando analisamos as organizações como culturas, podemos ver quase todos os seus aspectos de uma maneira nova.

Vantagens

- **A metáfora enfatiza o significado simbólico de quase tudo que fazemos.**

Até mesmo os aspectos mais concretos e racionais da organização - sejam estruturas, hierarquias, regras ou rotinas organizacionais - incorporam construções sociais e significados que são cruciais para o entendimento de como as organizações funcionam no dia-a-dia. Ao salientar isto, a metáfora da cultura dirige a atenção para o lado humano que outras metáforas ignoram ou só tratam superficialmente.

- **Aprendemos que organização e significado compartilhado são a mesma coisa.**

A segunda maior vantagem da metáfora é que ela mostra como a organização, em última análise, baseia-se em sistemas de significados compartilhados, especialmente nas ações e esquemas interpretativos que criam e recriam aquele significado. Sob as metáforas mecânica ou organicista, a ênfase primária tende a ser colocada na importância do *esquema* organizacional: o traçado das estruturas organizacionais ou dos processos adaptativos.

A metáfora da cultura aponta para um outro meio de criar e estruturar a atividade organizada: influenciando as ideologias, valores, crenças, linguagem, normas e outras práticas sociais que em última análise determinam e orientam a ação organizada.

- **Líderes e gerentes vêm como seu sucesso depende da criação de significado compartilhado.**

Este é o aspecto da metáfora da cultura que teve o maior impacto sobre a prática organizacional até hoje. Desde a década de 1980, tem havido uma conscientização cada vez maior de que a tarefa fundamental dos líderes e gerentes está em criar sistemas adequados de significados compartilhados que possam mobilizar os esforços das pessoas na busca dos objetivos e propósitos desejados.

As duas palavras-chaves aqui são "adequados" e "compartilhados".

A visão compartilhada de que "IBM significa serviço" foi extremamente útil para a empresa numa era dominada por computadores de grande porte. A empresa tinha um domínio do setor que lhe permitia dar toda atenção a clientes-chaves por meio de sua filosofia de serviço. No entanto, sob diferentes circunstâncias, exatamente a mesma visão tornou-se um problema. Em conseqüência do aumento meteórico do microcomputador, das redes de computadores, de uma indústria crescente de *software,* dos sistemas de comunicação global, mais dezenas de concorrentes com produtos de alta qualidade, com tecnologia de ponta e a preços baixos, os valores centrais que ajudaram a IBM alcançar o domínio não eram mais suficientes. Como outras corporações que conheceram o sucesso, a organização enfrentava o desafio de se reinventar e reposicionar por meio de novas visões e valores compartilhados que pudessem ajudar a mobilizar um novo estilo de cultura corporativa capaz de lidar com a nova realidade.

O desafio de mudar é enorme porque a cultura corporativa não é um fenômeno simples. Ela não é algo que possa ser imposto, criado ou feito. É uma realidade viva, evolutiva e auto-organizada que pode ser modelada e remodelada, mas não de uma maneira absoluta. Mas, um entendimento amplo da natureza da metáfora pode dar importantes idéias para a abordagem desta tarefa.

- **Líderes e dirigentes ganham um novo entendimento de seus papéis e de seu impacto.**

Sob a influência da metáfora da cultura, líderes e gerentes conseguem ver a si mesmos como pessoas que em última análise ajudam a criar e a modelar significados que devem guiar a ação organizada. Isto envolve uma grande reestruturação de seus papéis.

Quando os líderes e dirigentes se perguntam "qual é o impacto que causo sobre a construção social da realidade em minha organização?" e "o que posso fazer para ter um impacto diferente e mais positivo?" eles penetram num novo nível de entendimento sobre a importância do que estão fazendo.

Esta abordagem contrasta com as visões tradicionais da administração em que dirigentes usam sua autoridade formal, sua função e seu papel como um tipo de dispositivo protetor que os isola de muitas realidades da vida organizacional. Eles poderiam convencer-se de que, desde que estejam fazendo sua obrigação, estão fazendo o que é certo: "Não interessa o que os outros pensam. Estou fazendo minha parte."

Mas a metáfora da cultura responde: "Não, você não está!" Você é o que os outros sentem e acham que você é, não o que você pensa que é ou o que o título do seu cargo ou a descrição do seu cargo diz que você é. Isto obriga um líder ou dirigente a entender seus papéis e seu significado em termos de impactos reais sobre o processo de construção da realidade.

Este é um ponto muito forte da metáfora porque faz com que as pessoas controlem seu impacto e mostra que é sua responsabilidade mudar quando for necessário. Elas não podem mais se esconder atrás das estruturas e papéis formais ou desculparem a si mesmas por terem traços de personalidade inadequados. Do ponto de vista cultural, o impacto sobre o significado compartilhado é da maior importância.

- **Vemos que organizações e seus ambientes são domínios representados.**

As organizações são uma representação social; suas relações com o ambiente também são socialmente construídas. As pessoas que trazem as organizações à vida escolhem e estruturam relações internas e externas por meio de uma série de decisões interpretativas que são extensões da cultura corporativa.

Isto tem profundas implicações sobre como entendemos as relações organizações-ambiente e a administração estratégica, porque ao enfatizar a inter-relação fundamental entre estes fenômenos, reconhecemos que nossos ambientes são extensões de nós mesmos. (Esta idéia será explorada no capítulo sobre fluxo e transformação.) Escolhemos e operamos em domínios ambientais de acordo com a maneira como construímos concepções do que somos e do que estamos tentando fazer (por exemplo, "ser uma organização no setor de computação", "produzir e vender automóveis", "ser um líder em nosso setor", "destruir os concorrentes"). E agimos em relação a esses domínios de acordo com as definições que lhes damos.

Por exemplo, as firmas de um setor costumam desenvolver uma linguagem para entender o mercado, a tecnologia e as relações com outros segmentos da economia, alinhando suas ações em relação ao padrão de ameaças e oportunidades que este conjunto de interpretações torna visível. As firmas organizam seus ambientes exatamente como organizam suas operações internas, representando as realidades com que têm que lidar.

Naturalmente, o ambiente não pode ser tão facilmente controlado quanto as operações internas. Outras organizações também habitam nesse domínio,

agindo de acordo com seus próprios esquemas interpretativos e influenciando o ambiente a que outras estão tentando adaptar-se e reagir.

A turbulência e a mudança ambientais são produtos deste processo contínuo de representação. Os ambientes são representados por um grande número de indivíduos e organizações atuando com base em suas interpretações de um mundo que na verdade é mutuamente definido. Um *ethos* competitivo produz ambientes competitivos. Visões de recessão produzem recessão. As crenças e idéias que as organizações têm sobre quem são, o que estão tentando fazer e sobre seus ambientes têm uma tendência muito maior de se tornarem realidade do que se pensa.

- **A administração estratégica é vista como um processo de representação.**

Todos os pontos acima têm grande relevância para a maneira como as organizações deveriam abordar a formulação de estratégia. Considerando que a construção de estratégia é um processo de representação que *produz* um grande elemento do futuro com que a organização vai ter que lidar, é possível superar a falsa impressão de que as organizações estão adaptando-se e reagindo a um mundo que não é criado por elas. Isto pode ajudar a fortalecer as organizações para assumirem responsabilidade pelo futuro de maneira ativa e ajudá-las a perceber que elas mesmas muitas vezes criam as limitações, barreiras e situações que lhes causam problemas.

Por exemplo, na década de 70, a indústria automobilística americana viu o desafio japonês como o centro de seus problemas e tentou escapar do desafio através de restrições e regulamentação das importações. 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 (por exemplo, ignorando a possibilidade de que o mercado americano pudesse interessar-se por carros menores). As estratégias representam problemas tanto quanto geram soluções.

- **A metáfora oferece uma nova perspectiva sobre a mudança organizacional.**

Tradicionalmente, o processo de mudança organizacional tem sido conceitualizado como um problema de mudança de tecnologias, estruturas e qualificações e motivações dos empregados. Isto é parcialmente correto. Mas a mudança efetiva também depende de se mudarem imagens e valores que guiam a ação.

Sem este suporte, é improvável que mudanças técnicas e estruturais tenham o efeito desejado. A mensagem da metáfora da cultura é que programas de mudança precisam dar atenção ao tipo de *ethos* corporativo necessário na nova situação e descobrir como ele pode ser criado. Uma vez que a organização, em última análise, reside nas cabeças das pessoas envolvidas, mudanças organizacionais efetivas sempre implicam mudança cultural. Mudanças em tecnologia, regras, sistemas, procedimentos e políticas não são suficientes.

Limitações

Os pontos levantados pela metáfora da cultura encorajaram muitos administradores e teóricos da administração a encontrar maneiras de gerenciar a cultura corporativa. Muitos agora estão conscientes das conseqüências simbólicas dos valores organizacionais, e muitas organizações já começaram a explorar o padrão de cultura e subcultura que influencia a ação do dia-a-dia. Por um lado, isto pode ser visto como uma evolução positiva, uma vez que reconhece a natureza verdadeiramente humana das organizações e a necessidade de se construir a organização em torno de pessoas e não de técnicas. Por outro lado, existem inúmeras conseqüências potencialmente negativas.

- **A metáfora pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico.**

Persuadidos pelas idéias de que existem culturas boas e más, de que uma cultura organizacional forte é essencial para o sucesso ou de que modificações na cultura existente levarão os empregados a trabalhar mais e a se sentir mais contentes, muitos dirigentes e consultores de administração começaram a adotar novos papéis como agentes de mudança tentando criar novas formas de consciência corporativa. Embora muitos administradores abordem esta tarefa pressupondo que o que é bom para a organização infalivelmente será do interesse dos empregados, os críticos sentem que esta tendência é potencialmente perigosa, podendo transformar a arte da administração num processo de controle ideológico ou no que algumas vezes é descrito como "engenharia de valores".

A administração sempre foi uma prática, até certo ponto, ideológica, promovendo atitudes apropriadas, valores e normas como meios de motivar e controlar os empregados. O que é novo em muitos acontecimentos recentes é a maneira não tão sutil como a manipulação ideológica e o controle estão

sendo defendidos como uma estratégia gerencial essencial. Existe uma cegueira ideológica geral em muitos dos textos sobre cultura corporativa, especialmente por autores que argumentam que os dirigentes devem tentar tornar-se heróis populares modelando e remodelando a cultura de suas organizações. O fato de que tal manipulação pode ser acompanhada de resistência, ressentimento e desconfiança e de que os empregados podem reagir contra esse tipo de manipulação recebe muito pouca atenção.

É preciso estabelecer uma importante distinção entre tentativas de criar teias de significado compartilhado que unem os membros-chaves de uma organização em torno de visões, valores e códigos de práticas tão essenciais à organização holográfica descrita no capítulo sobre o cérebro e o uso de cultura como um instrumento de manipulação. À medida que os conhecimentos sobre a metáfora da cultura são usados para criar um mundo do tipo descrito por Orwell de "nova linguagem corporativa", onde a cultura controla em vez de expressar o caráter humano, a metáfora pode revelar uma influência muito manipuladora e totalitária.

Quando observamos uma cultura, seja numa organização ou na sociedade, observamos uma forma evoluída de prática social que tem sido influenciada por muitas interações complexas entre pessoas, eventos, situações, ações e circunstâncias gerais. A cultura é auto-organizadora e está sempre evoluindo. Embora a qualquer momento ela possa ser vista como tendo um padrão discernível (isto é, refletindo o et/tos de concorrência e cooperação), este padrão tende a ser uma abstração simples imposta sobre a cultura de fora para dentro. É um padrão que ajuda o observador a entender o que está acontecendo na cultura. Mas não é sinônimo da experiência vivida dentro da cultura.

Lembre-se da discussão anterior sobre as interpretações ocidentais comparadas com a experiência japonesa de relações hierárquicas. Do ponto de vista do ocidente, a hierarquia japonesa pode ser vista como um padrão de dominação. Internamente, ela pode ser sentida como um processo de serviço mútuo.

A mensagem: Observador, fique atento. A cultura é muito mais do que os olhos podem ver, e nosso entendimento em geral é muito mais fragmentado e superficial do que a própria realidade.

- **A cultura é holográfica e não pode ser realmente gerenciada.**

Este é um ponto importante porque muitos teóricos da administração vêm a cultura como um fenômeno com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é freqüentemente reduzida a um con-

junto de variáveis distintas como valores, crenças, estórias, normas e rituais que podem ser documentados e manipulados de uma maneira instrumental.

Este tipo de atitude mecanicista é que está por trás de muitas perspectivas que defendem o gerenciamento da cultura. Mas, a cultura parece mais holográfica do que mecanicista. Quando a cultura é forte e robusta, um *ethos* distinto permeia a organização toda: os empregados corporificam as características que definem a missão ou *ethos* do todo; por exemplo, compromisso permanente de servir, perseverança contra as dificuldades, busca da inovação, ou, em circunstâncias menos felizes, a letargia ou sentimento de incompetência e futilidade.

A cultura corporativa baseia-se em capacidade e incapacidade distintas que integram as atitudes e abordagens dos membros da organização. A cultura não é algo que possa ser medido com uma escala, porque é uma forma de experiência vivenciada. Os dirigentes podem influenciar essa experiência tendo consciência das conseqüências simbólicas de suas ações e tentando reforçar os valores desejados. Mas não podem nunca controlar a cultura no sentido que muitos autores de administração defendem.

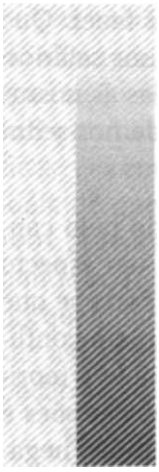
A difusão holográfica da cultura significa que ela permeia a atividade de uma maneira que não pode ser controlada diretamente por nenhum grupo específico de indivíduos. O entendimento das organizações como cultura abre-nos os olhos para muitas idéias cruciais que escapam a outras metáforas, mas essas idéias nem sempre significam uma receita simples para resolver problemas administrativos, como muitos dirigentes e autores esperam.

- **Como um *iceberg*, importantes dimensões da cultura são sempre invisíveis, e o que é facilmente observável é relativamente sem importância.**

Quando o antropólogo Franz Boas recebeu um nativo de uma ilha do noroeste do Pacífico em New York no começo do século XX, o visitante reservou a maior parte de sua curiosidade intelectual para as bolas de latão nos corrimãos da escada do hotel e para as mulheres barbadas então exibidas em Times Square. Sua atenção foi cativada pelo bizarro e não pelos aspectos fundamentais da cultura. Esta experiência contém um alerta valioso para aqueles que querem entender a cultura organizacional, pois, nessa esfera também, a atenção pode ser captada pelo sensacionalismo e o ritual que decora a superfície da vida organizacional, e não pelas estruturas mais profundas e fundamentais que sustentam esses aspectos visíveis. Para captar toda a extensão das implicações da metáfora da cultura, temos que aprender a olhar debaixo da superfície, e isto pode ser uma tarefa extremamente difícil.

- **A cultura geralmente tem uma dimensão política profunda, sendo impossível captar todo seu significado através da metáfora da cultura.**

Nos estudos de cultura organizacional, o processo de representar a realidade organizacional é geralmente visto como um processo voluntário sob a influência dos atores envolvidos. Este ponto de vista pode ser importante para dar poder às pessoas para que assumam maiores responsabilidades pelo seu mundo, reconhecendo que desempenham um papel importante na construção de suas realidades. Mas ele pode ser enganoso à medida que ignora o palco em que a representação ocorre. Todos nós construímos e representamos nossas realidades, mas não necessariamente em circunstâncias escolhidas por nós. Existe uma importante dimensão de poder por trás do processo de representação que a metáfora da cultura nem sempre enfatiza devidamente. Quando levamos isto em conta, a metáfora da cultura adquire um sabor político que tem ligações íntimas com as perspectivas exploradas nos capítulos subseqüentes.



6

INTERESSES, CONFLITO E PODER: AS Organizações como Sistemas Políticos

Quando examinamos as organizações por meio das lentes da política, os padrões de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder dominam a cena.

- Vemos a organização e a administração como um processo político.
- Identificamos diferentes estilos de governo.
- Vemos como a organização torna-se politizada devido a interesses divergentes de indivíduos e grupos.
- Reconhecemos o fato de que o conflito é uma propriedade natural de toda organização.
- Observamos muitas fontes diferentes de poder e aprendemos como elas podem ser usadas em nosso interesse.

Se entendemos as organizações em termos políticos, aceitamos o fato de que a política é um aspecto inevitável da vida corporativa. Aprendemos que dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma força positiva.

> Eu vivo numa sociedade democrática. Por que eu deveria obedecer a ordem de meu chefe oito horas por dia? Ele age como um ditador,

> dando ordens e nos dizendo o que deveríamos pensar e fazer. Que direito ele tem de agir dessa maneira? A empresa paga nossos salários, mas isto significa que ela tenha o direito de comandar todas as nossas crenças e sentimentos? Ela certamente não tem o direito de nos reduzir a robôs que devem obedecer cada comando.

Este comentário bastante irritado de um operário exasperado pelo cansaço e opressão experimentados na vida diária de trabalho capta um aspecto da organização que não foi considerado até agora. O empregado percebe que seus direitos de cidadão e como um empregado remunerado estão em conflito um com o outro. Como cidadão, numa sociedade democrática, ele é teoricamente livre para ter suas próprias opiniões, tomar suas próprias decisões e ser tratado de igual para igual. Como empregado, esses direitos lhe são negados. Ele deve manter a boca fechada, fazer o que mandam e submeter-se à vontade de seu superior. Durante oito horas por dia, cinco dias por semana, ele deve esquecer a democracia e fazer seu trabalho. Seu único direito democrático está na liberdade de procurar outro emprego e sair da empresa. Ou, como disse seu gerente, "você pode usar seus pés. Se não gosta daqui, você não precisa ficar".

A situação descrita é extrema. Nem todas as organizações são caracterizadas por relações de guerra tão declaradas entre gerentes e trabalhadores ou por modos de direção tão ditatoriais. Mas a situação é mais comum do que se pensa, especialmente em organizações industriais onde frentes de batalha se desenvolveram entre trabalhadores e a administração. Comum ou não, o ponto importante desta ilustração é que ela nos convida a entender as organizações como sistemas políticos.

Os administradores freqüentemente falam de autoridade, poder e relações superior-subordinados. Basta um pequeno passo para se reconhecer que essas questões são assuntos políticos, envolvendo as atividades de dirigentes e dirigidos. Se desenvolvermos esta idéia, é claro que podemos entender as organizações como sistemas de governo que variam de acordo com os princípios políticos envolvidos.

Algumas organizações, como a que consideramos, podem ser altamente autoritárias enquanto outras podem ser modelos de democracia. Reconhecendo que a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas maneiras de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes, pode-se aprender muito sobre os problemas de legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre organização e sociedade.

A metáfora política também pode ser usada para destrinchar a política do dia-a-dia organizacional. A maioria das pessoas que trabalham numa organização admite, na privacidade, que estão cercadas por formas de "arranjos" por meio dos quais diferentes pessoas tentam promover interesses específicos. No entanto, este tipo de atividade raramente é discutido em público. A idéia de que as organizações devem ser empresas racionais em que os membros procuram metas comuns tende a desestimular a discussão dos motivos políticos. A política, em resumo, é vista como uma coisa suja. Isto é uma pena porque pode impedir-nos de reconhecer que a política e a politicagem podem ser aspectos essenciais da vida organizacional e não necessariamente uma opção ou disfunção extra.

Em seu sentido original, a idéia de política provém da visão de que, quando os interesses divergem, a sociedade deve prover um meio que permita aos indivíduos acertar suas diferenças por meio da discussão e negociação. Na Grécia antiga, Aristóteles defendeu a política como um meio de conciliar a necessidade de unidade da cidade-estado com o fato de que ela era um "agregado de muitos membros". A política, para ele, oferecia um meio de criar ordem na diversidade e evitar formas de dominação totalitária. A ciência política e muitos sistemas de governo foram construídos sobre esta idéia básica, defendendo a política, o reconhecimento e intercâmbio de interesses conflitantes como um meio de criar uma forma não coerciva de ordem social.

Tentando entender as organizações como sistemas de governo e tentando destrinchar a política minuciosa da vida organizacional, podemos entender importantes qualidades da organização que geralmente são negligenciados ou ignorados.

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 sentado no banco do motorista, na forma de trono, com o volante entre as mãos. Atrás do trono, aparecia uma figura sombria - ficando por conta do leitor adivinhar quem. O nariz proeminente como os da família Ford sugeria que fosse Henry Ford I, o fundador da dinastia, vigiando a forma como seu neto estava dirigindo a companhia.

O assunto central da estória era o problema de sucessão. Depois de 34 anos como presidente executivo, Henry II estava pensando em se aposentar,

mas não havia nenhum sucessor óbvio capaz de assumir a direção. Até seu rebaixamento e demissão no verão de 1978, o candidato natural tinha sido Lee Iacocca, o executivo muito bem-sucedido que depois se tornou o cabeça da Chrysler. A demissão de Iacocca aumentou a profundidade do imaginário passado pelo desenho, porque simbolizou a natureza autoritária da Ford sob o comando dos dois Henrys.

A demissão de Iacocca foi simplesmente a última e mais controvertida de uma lista de demissões que tinham incluído nomes de sete presidentes da companhia desde 1960. Iacocca era uma figura popular e poderosa na Ford, mas certamente não era popular onde mais importava: sua demissão só se deveu ao fato de que não tinha a aprovação de Henry II. Dizem que Henry II apresentou um ultimato do tipo "é ele ou eu" ao conselho de seu Comitê de Revisão Organizacional e venceu. A razão formal dada por Henry II à *Business Week* foi que Iacocca não se encaixava em sua maneira de ver as coisas. 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 da Ford estivesse mudando para o estilo da General Motors de "administração grupai", a *Business Week* afirmou acreditar que Henry tinha achado difícil aceitar a perda de poder pessoal que essa descentralização acarretava.

A estória não é, de maneira alguma, única. Muitas organizações são comandadas por administradores autoritários que exercem considerável poder devido a suas características pessoais, ligações de família ou habilidade em conseguir influência e prestígio dentro da organização. Exemplos claros são as firmas dirigidas pelos próprios donos em que prevalece o princípio de que "o negócio é meu e vou fazer como eu gosto"; o negócio de família que é dirigido com "mãos de ferro" que respeitam o interesse de família e a tradição acima de tudo; e as grandes corporações, empresas, sindicatos e mesmo organizações voluntárias ou clubes dominados por oligarquias que se autoperpetuam. A base da ordem do dia nessas organizações tende a ser autocrática e não democrática no sentido de que o verdadeiro poder está nas mãos de um único indivíduo ou grupo que geralmente toma todas as decisões importantes. Embora seja raro encontrar na prática uma organização totalmente autocrática, muitas organizações têm fortes tendências e características autocráticas.

Diferenciação entre tipos de poder e comando

Quando recorremos a termos como autocracia e democracia para descrever a natureza de uma organização, estamos implicitamente traçando paralelos entre organizações e sistemas políticos. Fazemos a mesma coisa quando falamos de organizações como burocracias ou tecnocracias, porque em cada caso estamos caracterizando a organização em termos de um estilo particular de liderança política. Em cada uma dessas palavras, o sufixo *cracia,* que significa poder ou autoridade, é combinado com um prefixo que indica a natureza precisa do poder ou autoridade empregado:

- em autocracias, como muitas organizações paternalistas ou firmas de família, a autoridade de "um" indivíduo ou de um pequeno grupo é caracterizada pelo poder absoluto e muitas vezes ditatorial;
- nas burocracias, como em muitas organizações governamentais e reguladoras, a autoridade está associada com o uso da palavra escrita e é exercida por burocratas que se sentam atrás de seus *bureaux* ou mesas, criando e administrando as regras que orientam a atividade organizacional. O poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados ao conhecimento e uso das regras e à forma legal de administração;
- nas tecnocracias, como nas firmas flexíveis e sempre em mudança que prosperam na indústria eletrônica e em outros ambientes turbulentos, o poder e a responsabilidade são diretamente ligados ao conhecimento "técnico". Poder e influência geralmente tendem a acompanhar os "geninhos" e outras pessoas com alto conhecimento que parecem capazes de enfrentar os problemas dominantes e de abrir novos caminhos para a fama e a riqueza da empresa;
- nas democracias, o poder de governar está nas mãos da *demos,* ou população. Este poder pode ser exercido por meio de formas representativas de administração em que os vários acionistas são formalmente representados nos processos de tomada de decisões, como nos sistemas de "co-determinação" ou governo de coalizão e nas formas de controle pelos trabalhadores ou pelos acionistas. O poder democrático pode ser exercido diretamente através de formas de governo participativo em que todos participam do processo de administração, como nas cooperativas e *kibutzim.*

Enquanto nas autocracias e burocracias o padrão de poder e autoridade é bastante estável e claramente definido, nas tecnocracias ele está em cons-

tante fluxo à medida que diferentes pessoas e grupos sobem e caem do poder juntamente com o valor de suas contribuições. Nas democracias, o poder e a autoridade estão geralmente baseados na cultura e nas ideologias que determinam a história política da empresa.

É raro encontrar organizações que usem somente um tipo de comando. Uma das tarefas da análise política - e organizacional - é descobrir que princípios estão em evidência e também onde, quando, por que e como.

Muitas pessoas acreditam que negócios e política deviam ser mantidos separados, e a idéia de que os trabalhadores deveriam ter cadeiras no conselho diretor ou que os empregados deveriam controlar determinada organização ou indústria é vista como uma posição política sem base. Mas aqueles que defendem os direitos dos empregados ou a democracia industrial não estão introduzindo uma questão política, e sim propondo uma abordagem diferente para uma situação que já é política. As organizações autocráticas, burocráticas ou tecnocráticas têm tanto significado político quanto os esquemas de gestão conjunta trabalhadores-administração, como os usados no sistema alemão de co-gestão ou em sistemas mais plenamente desenvolvidos de controle pelos trabalhadores. A natureza política desses esquemas simplesmente é de um tipo diferente, baseada em diferentes princípios de legitimidade.

Quer estejamos discutindo a administração da Ford Motor Company por um membro da dinastia Ford, quer a administração de uma cooperativa controlada pelos trabalhadores, é claro que as escolhas organizacionais sempre implicam uma escolha política. Embora a linguagem da teoria das organizações geralmente apresente as idéias relativas ao gerenciamento e motivação de pessoas no trabalho em termos relativamente neutros - por exemplo, como questões de estilo de liderança, autonomia, participação e relações empregador-empregados -, elas não são de fôrma alguma tão neutras quanto parecem. Se entendermos as organizações como sistemas políticos, temos um meio de explorar o significado político dessas questões e a relação geral entre política e organização.

ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS DE ATIVIDADE POLÍTICA

Para entender a dinâmica política diária da organização, é necessário explorar os processos detalhados pelos quais as pessoas se envolvem na política. Vamos voltar à idéias de Aristóteles de que a política vem da diversidade

de interesses e determinar como esta diversidade dá origem aos "arranjos", negociações e outros processos de formação de coalizões de influência mútua que tanto afetam a vida da organização.

A política de uma organização é mais claramente manifestada nos conflitos e jogos de poder e nas intrigas interpessoais que resultam do fluxo de atividade organizacional. Mais fundamentalmente, no entanto, a política ocorre numa base contínua, muitas vezes de uma maneira que é invisível para todos menos os diretamente envolvidos.

Podemos analisar a política organizacional de maneira sistemática, focalizando a atenção nas relações entre *interesses*, *conflito* e *poder*. A política organizacional surge quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir diferentemente quando confrontadas com diferentes caminhos de ação. Como já vimos, existem muitas maneiras pelas quais a tensão pode ser resolvida:

- autocraticamente ("Vamos fazer deste jeito");
- burocraticamente ("Devemos fazer deste jeito");
- tecnocraticamente ("E melhor fazermos deste jeito"); e
- democraticamente ("Como devemos fazer?").

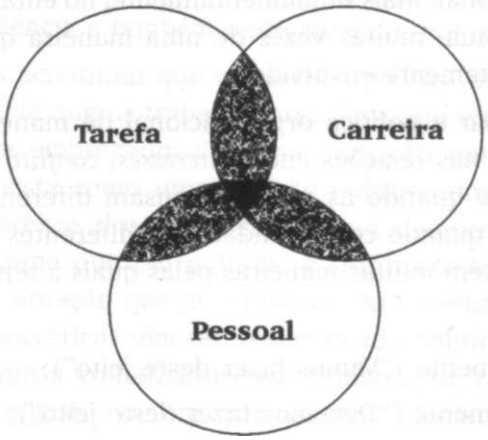
Em cada caso, a escolha entre caminhos alternativos de ação depende das relações de poder entre os atores envolvidos. Seus interesses divergentes dão origem aos conflitos, visíveis ou invisíveis, que são resolvidos ou perpetuados por vários tipos de jogos de poder.

Tarefa, carreira e interesses pessoais

Quando falamos sobre "interesses", estamos falando de predisposições que englobam metas, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam uma pessoa a agir de uma maneira ou de outra. Na vida diária, tendemos a pensar em interesses de maneira especial, como áreas de atenção que queremos preservar ou ampliar ou como posições que gostaríamos de proteger ou de atingir. Vivemos "em" nosso interesse, geralmente achamos que os outros estão "invadindo" nossos interesses e imediatamente iniciamos defesas ou ataques para manter ou melhorar nossa posição. O fluxo de política é intimamente ligado a esta maneira de nos posicionarmos.

Existem muitas maneiras pelas quais podemos definir e analisar a busca e a defesa de interesses. Uma maneira que tem particular relevância para o

entendimento da política organizacional é conceber os interesses em termos de três domínios inter-relacionados relativos à tarefa organizacional de alguém, sua carreira e sua vida pessoal (Figura 6.1).



O diagrama acima ilustra a relação e a tensão que geralmente existem entre o trabalho de uma pessoa (tarefa), as aspirações de carreira e os valores pessoais e o estilo de vida (interesses pessoais). Os três domínios podem interagir (áreas em comum) e também permanecer separados. Muito freqüentemente, o equilíbrio não é confortável e está sempre mudando, criando tensões que são o centro da atividade política. O fato de que a área de completa convergência de interesses é geralmente pequena (a área mais escura) é uma razão pela qual a racionalidade organizacional (ou da tarefa) é um fenômeno tão raro. O grau de sobreposição varia de uma situação para outra.

Figura 6.1 *Interesses organizacionais: tarefa, carreira e pessoal.*

Os *interesses da tarefa* são ligados ao trabalho que alguém tem que realizar. O gerente de produção precisa garantir que os produtos sejam feitos com pontualidade e eficiência. Um vendedor precisa vender sua quota de bens e manter relações com os consumidores. Um contador precisa manter registros adequados e produzir relatórios regulares. No entanto, a vida no trabalho geralmente envolve mais do que simplesmente executar nosso trabalho.

Os empregados trazem para o local de trabalho aspirações e visões sobre o que o futuro lhes reserva, que constituem a base para os *interesses de carreira* que podem ser independentes da tarefa que está sendo realizada.

Os empregados também trazem *interesses pessoais,* suas personalidades, atitudes pessoais, valores, preferências, crenças e compromissos fora do trabalho que determinam a maneira como agem em relação ao trabalho e à carreira.

As relações entre os três conjuntos de interesses se tornarão mais evidentes quando examinarmos a seguinte situação:

> Um executivo trabalha numa grande organização. Ele pode ser muito dedicado a seu trabalho, ser ambicioso e também muito envolvido na vida de sua família. Em sua experiência de trabalho, ele pode querer alcançar três coisas: fazer um bom trabalho, progredir na carreira e alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e lazer para poder passar os fins de semana e a maioria das noites com sua família. Em algumas situações, as três esferas de interesse coincidem; em outras, duas esferas podem ser incompatíveis; enquanto em outras, os diferentes interesses podem não ter nenhuma relação um com o outro.
>
> A vida corre tranqüilamente para o executivo na área de trabalho e interesses familiares - ele tem uma grande idéia que contribui para seu desempenho no trabalho e perspectivas de promoção e também mais tempo de lazer. Mas as coisas ficam difíceis em duas situações de sobreposição parcial - por exemplo, se sua grande idéia melhorar seu desempenho e perspectivas de carreira, isso poderia significar mais trabalho e menos lazer; ou permitir que ele reduza sua carga de trabalho, o que o tornaria menos visível e portanto um candidato menos óbvio para promoções; ou, no caso final, a idéia pode ser boa para ajudá-lo a fazer seu trabalho mas não ter nenhuma outra conseqüência.
>
> A atitude do executivo em relação a tarefas, idéias e outras sugestões do local de trabalho podem ser drasticamente afetadas pelo lugar onde elas caem no diagrama de interesses representado na Figura **6.1.**
>
> As tensões existentes entre os diferentes interesses que o executivo gostaria de buscar tornam sua relação com o trabalho inerentemente "política", mesmo antes de levarmos em conta a existência de ações de outros membros da organização. Estas tensões são inerentes à vida no trabalho, na sociedade ocidental, por causa das contradições latentes entre as demandas do trabalho e do lazer, por um lado, e as demandas do presente e do futuro, por outro.

A orientação de diferentes pessoas em relação a essas tensões varia de uma situação para outra, produzindo grande variedade de estilos de comportamento. Algumas pessoas querem fazer seu trabalho como um fim em si mesmo; outras são mais carreiristas. Outras ainda gastam a maior parte de sua energia tentando tornar a vida no trabalho menos pesada ou tão confortável e consistente com suas preferências pessoais quanto possível. Muitas pessoas conseguem um considerável grau de superposição entre objetivos e aspirações concorrentes, ajustando suas tarefas gerais ou missões de uma maneira que lhes permita alcançar todos os seus objetivos de uma vez só. Outros têm que se contentar com posições intermediárias.

A análise das relações entre diferentes tipos de interesse dá-nos um meio de decodificar as metas pessoais que estão atrás de ações e atividades. Podemos começar a entender como as pessoas relacionam-se com o trabalho por meio de seus interesses pessoais e detectar as motivações que determinam os diversos estilos: carreirismo, jogo, dedicação ao trabalho, rigidez, "proteção do território", zelo, desapego e despreocupação que dão à vida política organizacional seu caráter especial.

Os interesses pessoais de todo indivíduo podem ser vistos num contexto político, e a politização aumenta muitas vezes quando reconhecemos a existência de outros atores, cada um com objetivos próprios a serem buscados. Isto é particularmente verdade em situações transicionais que envolvem escolhas entre diferentes caminhos de desenvolvimento pessoal, o influxo de novas pessoas ou a sucessão de uma pessoa por outra.

Para fins de ilustração, considere o seguinte caso:

O Sr. X era um extravagante vice-presidente de marketing de uma firma de cosméticos de porte médio. Depois de cinco anos, ele tinha uma sólida reputação dentro da firma, tendo feito muitas campanhas de sucesso para firmar os produtos da empresa como marcas de primeira linha, disponíveis nas melhores lojas de varejo. Embora ele tenha tido dificuldades em persuadir seus colegas de que era preferível concentrar-se em volume relativamente baixo e produtos de alta qualidade a partir para o mercado de massa, com o passar dos anos eles acabaram aceitando seu ponto de vista. Sua filosofia de marketing e sua visão estavam de acordo com sua personalidade, refletindo um interesse e envolvimento com a elite social com quem ele se sentia à vontade.

As locações e os temas dos comerciais da firma eram escolhidos pelo Sr. X e, como vários de seus colegas notaram, eram bem um reflexo de

seu estilo de vida pessoal. O apoio de membros-chaves do conselho com quem tinha laços familiares e que gostavam do estilo de vida simbolizado pelo Sr. X era crucial para a adoção desta estratégia de marketing e a linha de desenvolvimento da empresa que isto envolvia.

Outros membros, menos entrosados, que foram escolhidos por seu conhecimento profissional e ligações com o setor de cosméticos em geral, bem como o presidente da empresa e alguns vice-presidentes, achavam que muitas oportunidades estavam sendo perdidas pela necessidade de se preservar uma imagem de elite. Sempre que possível, eles tentavam despertar uma consciência da necessidade de considerar outras opções de diretrizes, mas o sucesso da companhia calava seu desejo de insistir em suas preocupações. Como a influência carismática do Sr. X continuava sendo uma força propulsora, a firma procurava preservar e desenvolver seu *status* elitista.

Uma oportunidade de mudança caiu por acaso na caixa de correspondência do Sr. Y, vice-presidente de planejamento corporativo e um dos mais preocupados com a perda de oportunidades. Um amigo e ex-colega seu, agora chefe de uma prestigiosa firma de *head-hunting*, escreveu-lhe perguntando se ele poderia recomendar possíveis candidatos para o cargo de vice-presidente de marketing na nova filial americana de uma firma européia que trabalhava com moda para a alta sociedade. Uma visão do Sr. X sorrindo no meio de peles, diamantes e moda de Paris imediatamente veio à mente do Sr. Y. Dentro de uma hora, ele já tinha feito uma chamada sigilosa para seu amigo, sugerindo que o Sr. X podia muito bem ser abordado. Em dois meses, o Sr. X tinha recebido uma oferta e aceito o cargo.

A sucessora do Sr. X na firma de cosméticos, Sra. Z, era uma mulher relativamente jovem e ambiciosa com um gosto pela vida de luxos. Ela tinha sido uma escolha conciliadora porque o conselho diretor tinha se dividido entre dois outros candidatos. A Sra. Z parecia ser o equilíbrio entre o estilo esplendoroso a que os aliados do Sr. X estavam acostumados e a promessa de nova iniciativa apoiada pelos que se tinham sentido limitados pela direção determinada pela filosofia do Sr. X. Embora nenhum dos grupos estivesse feliz com a indicação, ambos acharam que a Sra. Z era perfeitamente capaz de tocar o trabalho, especialmente porque tinha herdado uma operação de sucesso.

Para a Sra. Z, o trabalho representava uma grande oportunidade. Ela achava que era a hora certa para imprimir sua marca no setor e viu na direção estável imposta pelo Sr. X uma base sobre a qual lançar novas

iniciativas. Em suas discussões com os antigos simpatizantes da filosofia do Sr. X, ela enfatizou a necessidade de conservar o que tinha sido realizado. Em suas discussões com os menos adeptos daquela filosofia, ela reforçou a promessa de novos mercados.

Seu primeiro ano no novo trabalho foi gasto desenvolvendo uma iniciativa que uniria essas duas metas, conservando a imagem de topo de mercado, mas ampliando os pontos-de-venda com a inclusão de cadeias de farmácias e lojas de departamento. Ela sabia que tinha que aparecer com uma filosofia que a diferenciasse do Sr. X, mas que precisava conservar o apoio do conselho e dos executivos que eram essenciais para garantir seu sucesso.

Seus colegas que estavam prontos para uma mudança eram parceiros de boa vontade e logo surgiram excelentes relações de trabalho, na base de dar e receber, que ajudou a definir idéias e oportunidades em que todos pareciam ganhar. Sua tarefa em relação aos que ainda identificavam o estilo e personalidade do Sr. X com os objetivos da companhia foi muito mais difícil. Resistência e discussões acaloradas tornaram-se uma constante nas discussões do conselho. Durante um período de três anos, no entanto, a maioria acabou aceitando a idéia de que a ampliação do mercado ainda era consistente com a imagem de um produto de alto *status*, particularmente porque a nova estratégia era adoçada pelo sucesso financeiro. Como dizia um membro do conselho enquanto olhava para os últimos resultados: "Acho que consigo suportar até mais comerciais naquelas revistas horríveis se pensar nestes números."

Nosso caso apenas esboça a dinâmica da situação em linhas gerais, mas serve para ilustrar a política intrínseca a qualquer situação em que as pessoas queiram defender interesses divergentes. O Sr. X tinha uma visão que outros foram convencidos a adotar. Sua personalidade carismática permitia-lhe usar a organização para se expressar por meio de uma estratégia que combinava tarefa, carreira e interesses pessoais de maneira coerente. Os colegas que apoiavam sua estratégia fizeram-no à medida que seus interesses também eram atendidos. Aqueles que eram contra a estratégia tinham outras aspirações. Eles queriam ver a organização indo noutra direção. Por esta razão, o Sr. Y aproveitou a oportunidade que surgiu por acaso para mudar a situação.

O estado de transição abriu novas oportunidades. Coalizões rivais se formaram em torno de candidatos que as pessoas achavam que seriam capazes de defender seus interesses. A Sra. Z, a candidata de conciliação, entendeu e

jogou bem com a situação. Ela viu uma convergência entre oportunidades pessoais e empresariais e usou seu novo cargo para aproveitar as duas. Dadas suas ambições, ela não poderia de forma alguma aceitar o *status quo.* Seu estilo pessoal e suas aspirações em relação à carreira exigiam que fosse uma "mulher de ação" e "deixasse sua marca". Assim, a filosofia do Sr. X, embora muito bem-sucedida, teve que mudar.

Outros estavam dispostos a ajudar a Sra. Z a determinar o novo rumo para a empresa em troca de prêmios pessoais. A confiança das coalizões rivais, embora às vezes duvidosa, foi mantida porque a nova situação resultou numa transformação com a qual a maioria podia identificar-se.

Embora nossa discussão passe por cima das relações de poder e outros aspectos deste caso, as interações entre estes atores-chaves e seus simpatizantes ilustram a densa e rica dinâmica política da vida organizacional. A diversidade de interesses que Aristóteles observou na cidade-estado grega é evidente em toda organização e pode ser analisada procurando-se identificar como as idéias e ações das pessoas colidem ou coincidem.

Organizações como coalizões

Em contraste com a visão de que as organizações são empresas racionais e integradas, cujos membros procuram alcançar um objetivo comum, a metáfora política encoraja-nos a ver as organizações como redes soltas de pessoas com interesses divergentes que se juntam por motivo de conveniência pessoal (ganhar a vida, desenvolver uma carreira, defender uma meta ou objetivo pessoal). As organizações são coalizões e são formadas por coalizões, e a formação de coalizões é uma dimensão importante de quase toda vida organizacional.

As coalizões surgem quando grupos de indivíduos reúnem-se para cooperar em assuntos específicos, eventos ou decisões, ou para defender valores específicos e ideologias. As organizações são formadas por grupos de administradores, trabalhadores, acionistas, clientes, fornecedores, advogados, agentes governamentais e outros grupos formais e informais com um interesse em jogo na organização mas cujos objetivos e preferências diferem. A organização como coalizão de diversos acionistas é uma coalizão com múltiplos objetivos.

Alguns teóricos da organização traçam uma distinção entre facções que se tornam conscientes dos objetivos comuns e coalizões de dois ou mais grupos que se unem para defender um interesse comum, muitas vezes traba-

lhando contra uma rede rival. É óbvio que as pessoas nas organizações podem procurar atingir seus interesses como indivíduos, grupos de interesse específicos, ou coalizões mais generalizadas, por isso esta distinção é geralmente útil.

Em muitas organizações, em geral existe uma coalizão dominante que controla importantes áreas da política. Essas coalizões geralmente são construídas em torno do presidente ou outros atores-chaves da organização, e cada participante tem exigências e contribuições como o preço de sua participação. Toda coalizão tem que atingir algum tipo de equilíbrio entre as recompensas e as contribuições necessárias para sustentar a participação - um equilíbrio geralmente influenciado por fatores como idade, posição organizacional, educação, tempo gasto na organização e valores e atitudes.

Muitas abordagens à organização na verdade favorecem o desenvolvimento de facções e coalizões, uma vez que a divisão funcional e outros tipos de divisões fragmentam os interesses - por exemplo, alocando diferentes objetivos e atividades a subunidades como departamentos e equipes de projetos. O resultado é que o pessoal de vendas torna-se preocupado com os objetivos de vendas, o pessoal da produção com a produção e as equipes de projeto com seus grupos de projeto, muitas vezes exigindo que a organização funcione com um grau mínimo de consenso. Isto influencia sua eficácia e capacidade de sobreviver, forçando-a a aceitar soluções satisfatórias, em vez de ótimas, para os problemas e tornando a negociação e a conciliação mais importantes do que a racionalidade técnica.

O desenvolvimento de coalizões oferece uma estratégia para defender interesses, poder e influência numa organização. Algumas vezes, as coalizões são iniciadas por atores menos poderosos que buscam apoio de outros. Outras vezes, elas podem ser formadas pelos poderosos para consolidar seu poder: por exemplo, um executivo pode promover pessoas para posições-chave em que possam servir como escudeiros leais. Sejam elas formais ou informais, confinadas à organização ou ampliadas para incluir interesses externos, as coalizões e grupos de interesse muitas vezes constituem meios importantes de conseguir os fins desejados.

Entendendo o conflito

O conflito surge quando os interesses colidem. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo como uma força disfuncional que pode ser atribuída a algum conjunto lamentável de causas ou circuns-

tâncias: "É um problema de personalidade." "Eles são rivais que sempre se chocam." "O pessoal de produção e o pessoal de marketing não se dão bem." "Todo mundo odeia auditores e contadores." O conflito é visto como um estado indesejável que em circunstâncias mais favoráveis desapareceria.

Mas o conflito é normal e sempre estará presente nas organizações. O conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais ou entre coalizões. Ele pode surgir em estruturas organizacionais, papéis, atitudes e estereótipos ou por causa de uma escassez de recursos. Pode ser explícito ou encoberto. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que ele assume, a fonte do conflito está em alguma divergência de interesses real ou imaginada.

A maioria das organizações modernas na verdade encoraja a política organizacional porque são estruturadas como sistemas de competição e colaboração simultâneas. As pessoas precisam colaborar na consecução de uma tarefa comum, mas muitas vezes são jogadas umas contra as outras em competição por recursos limitados, *status* e progresso na carreira.

As dimensões conflitantes da organização são simbolizadas no organograma, que tanto é um sistema de cooperação, que reflete uma subdivisão racional de tarefas, quanto uma escala de carreira na qual as pessoas estão motivadas a subir. O fato de que existem mais cargos na base do que no topo significa que a competição pelas posições do topo pode ser forte e que sempre vai haver mais perdedores do que vencedores. O sistema garante mais ou menos os tipos de luta competitiva sobre a qual a política organizacional se desenvolve.

Uma pessoa não precisa ser conscientemente astuta ou diabolicamente política para acabar participando da política organizacional. Os Maquiavéis da corporação, que sistematicamente defendem seus interesses de maneira inescrupulosa, simplesmente ilustram a forma mais extrema de uma tendência latente presente em quase todos os aspectos da vida organizacional.

A literatura sobre organizações é cheia de exemplos de como a vida diária na organização produz formas políticas de comportamentos. Alguns dos mais expressivos são encontrados em relatórios de sociólogos que se •filtraram nos locais de trabalho no papel de observadores-participantes. A definição de orçamentos e de padrões de trabalho, a supervisão de controle -jnn do trabalho e a busca de oportunidades e de carreira são muitas vezes caracterizados por sofisticadas formas de manobras táticas.

Interesses conflitantes em fabricas e escritórios

W.F. Whyte, em seu clássico estudo *Money and motivation,* revela os artifícios com que operários são capazes de controlar o ritmo do trabalho e o nível de ganhos, mesmo quando sob a vigilância de seus supervisores ou de peritos em eficiência que tentam encontrar maneiras de aumentar a produtividade. Os operários sabem que para manter seus empregos eles têm que achar maneiras de enganar o sistema e fazem isto com grande habilidade e astúcia.

- Starkey, um operário experiente, introduz movimentos extras em seu trabalho quando os padrões estão sendo definidos para que o trabalho possa tornar-se mais fácil em circunstâncias normais. Ele encontra novas maneiras de trabalhar depressa quando seu supervisor não está por perto, de modo que pode ter mais folga em outra hora do dia.
- Ray, famoso entre seus colegas por sua habilidade em ludibriar seus controladores, consegue fazer com que sua máquina destrua a produção em que está trabalhando quando lhe pedem para trabalhar num ritmo muito rápido. Ele também tem grande habilidade em fazer parecer que está esforçando-se mais do que realmente está, suando profusamente para impressionar e enganar seus observadores.
- Operários trocam idéias sobre como conseguir padrões de trabalho melhores, restringir a produção, pegar os trabalhos fáceis e de boa remuneração e deixar seus concorrentes com os "abacaxis". Essa colaboração é geralmente usada contra a administração e outras vezes contra outros trabalhadores ou equipes.

A administração, naturalmente, muitas vezes sabe desse subterfúgio mas não pode fazer nada, especialmente onde as fábricas são sindicalizadas. Algumas vezes, quando a administração consegue controlar um problema, nota que outro está surgindo. A relação é essencialmente combativa. O *status* e auto-respeito de ambos os grupos está em sua capacidade de ser mais esperto ou de controlar o outro.

Relações semelhantes são encontradas em ambientes de escritório, onde os funcionários jogam com impressos e horários de uma maneira que faz parecer que estão mais ocupados e são mais produtivos do que realmente são. Também, com relação ao orçamento e em outras ocasiões de tomada de decisões, os gerentes muitas vezes tentam ser mais espertos do que seus superiores, exagerando suas estimativas para criar folga de recursos ou nego-

ciando metas de trabalho fáceis para dar espaço para erro ou parecerem bons quando chegar a hora da nova revisão salarial.

O jogo político também está latente nas relações horizontais entre unidades especializadas e dentro de equipes multidisciplinares. As pessoas podem identificar-se com as responsabilidades e objetivos associados com sua função específica, seu grupo de trabalho, departamento ou equipe de projeto de uma maneira que os leve a valorizar o cumprimento dessas responsabilidades e objetivos mais do que a realização dos objetivos organizacionais mais amplos, especialmente quando sistemas de recompensa, *status* e sucesso estão ligados com o desempenho das responsabilidades especializadas de uma pessoa.

Mesmo que as pessoas reconheçam a importância de trabalhar juntas, a natureza de determinado trabalho muitas vezes combina elementos contraditórios que criam vários tipos de conflito de papel.

As interações politizadas tão freqüentemente observadas entre o pessoal de produção e o pessoal de marketing ou entre contadores e os usuários dos serviços financeiros muitas vezes se baseiam parcialmente no fato de que eles precisam desenvolver atividades que afetam um ao outro de maneira negativa. A modificação de um produto solicitada pelo pessoal de marketing cria problemas na programação da produção. A preocupação do contador em controlar com firmeza os gastos é vista como uma limitação indesejável pelos executivos do departamento que está gastando. Conflitos semelhantes geralmente são observados entre administradores de linha responsáveis pelos resultados do dia-a-dia e pessoal de *staff* como planejadores, advogados, contadores e outros especialistas que desempenham funções consultivas; entre profissionais procurando ampliar sua esfera de autonomia e burocratas procurando reduzi-la no interesse da melhoria do controle; e assim por diante.

A complexidade potencial da política organizacional é imensa, mesmo sem levarmos em conta as personalidades e choques de personalidade que geralmente trazem as funções e seus conflitos à tona. Algumas vezes, os conflitos gerados são bastante explícitos e abertos. Outras vezes, ficam abaixo da superfície.

As relações em reuniões podem ser governadas por várias intenções ocultas. Disputas podem ter uma longa história, decisões e ações no presente podem estar sendo determinadas por conflitos, ressentimentos ou diferenças que as outras pessoas pensam que já foram resolvidos e esquecidos. O gerente de um departamento de produção pode aliar-se ao gerente de marketing para bloquear uma proposta do engenheiro de produção, não porque discor-

de das idéias básicas, mas porque há ressentimentos associados ao fato de que ele e o engenheiro de produção nunca se deram bem.

Embora esses ressentimentos possam parecer insignificantes, eles muitas vezes são fatores poderosos na vida organizacional.

Muitos conflitos organizacionais tornam-se institucionalizados nas atitudes, estereótipos, valores, crenças, rituais e outros aspectos da cultura organizacional. Os conflitos subjacentes podem ser extremamente difíceis de identificar e resolver, e a história pode influenciar o presente de maneiras sutis. No entanto, lembrando a recomendação de Aristóteles de entender a fonte da política como estando na diversidade de interesses, os analistas organizacionais têm um meio de ir abaixo da superfície de qualquer situação de conflito para entender sua origem.

Explorando o poder

O poder é o meio através do qual os conflitos de interesse acabam resolvendo-se.

O poder influencia quem consegue o que, quando e como.

Nos últimos anos, os teóricos da organização e da administração vêm-se tornando cada vez mais conscientes da necessidade de reconhecer a importância do poder na explicação dos assuntos organizacionais. No entanto, nenhuma definição realmente clara e consistente de poder foi dada. Enquanto alguns vêem o poder como um recurso (isto é, como algo que alguém possui), outros o vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência (ou seja, como uma influência sobre algo ou alguém). A maioria dos teóricos da organização tende a partir da definição de poder dada por Robert Dahl que sugere que o poder envolve uma capacidade de fazer outra pessoa fazer o que de outra forma não faria.

Para alguns teóricos, essa definição leva a um estudo das condições de "aqui e agora" sob as quais uma pessoa, grupo ou organização torna-se dependente de outra, enquanto que para outros ela leva a um exame das forças históricas que determinam o palco de ação em que as relações contemporâneas de poder são encenadas. Na discussão seguinte, vamos examinar rapidamente como as fontes de poder (Figura 6.2) são usadas para determinar a dinâmica da vida organizacional. Com isto, vamos entender melhor a dinâmica do poder dentro da organização e identificar os modos pelos quais os membros organizacionais podem tentar exercer sua influência.

Autoridade formal

A autoridade formal é um tipo de poder legitimizado que é respeitado e reconhecido por aqueles com quem alguém interage. A legitimidade surge quando as pessoas reconhecem que uma pessoa tem o direito de comandar alguma área da vida humana e que têm a obrigação de obedecer. Se a autoridade reivindicada (ou adotada) não é respeitada, a autoridade torna-se um vácuo, e o poder depende de outras fontes.

O tipo mais evidente de autoridade *formal* é associado com a posição que uma pessoa tem numa organização, seja como gerente de vendas, contador, coordenador de projeto, secretária, supervisor de fábrica, seja como operador de uma máquina. Essas diferentes posições organizacionais são geralmente definidas em termos de direitos e obrigações, que criam um campo de influência dentro do qual alguém pode operar legitimamente com o apoio formal daqueles com quem trabalha. Por exemplo, um gerente de vendas pode receber o "direito" de influenciar as diretrizes nas campanhas de vendas - mas não a contabilidade financeira. Posições no organograma de uma organização podem criar uma base de poder valiosa.

ENTRE AS MAIS IMPORTANTES FONTES DE PODER ESTÃO AS SEGUINTES:

1. autoridade formal;
2. controle de recursos escassos;
3. uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações;
4. controle de processos decisórios;
5. controle de conhecimentos e de informações;
6. controle de fronteiras;
7. capacidade de lidar com a incerteza;
8. controle de tecnologia;
9. alianças interpessoais, redes e controle de "organizações informais";
10. controle de contra-organizações;
11. simbolismo e o gerenciamento de significados;
12. gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros;
13. fatores estruturais que definem o palco da ação;
14. o poder que alguém já tem.

As fontes de poder dão aos membros organizacionais uma variedade de meios de impor seus interesses e resolver ou perpetuar o conflito organizacional.

Figura 6.2 *Fontes de poder nas organizações.*

Controle de recursos escassos

Todas as organizações dependem, para continuar existindo, de um adequado fluxo de recursos tais como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal e apoio dos clientes, fornecedores e da comunidade em geral. A capacidade de exercer controle sobre qualquer um desses recursos pode constituir uma importante fonte de poder dentro e entre organizações. Acesso a fundos, posses de uma qualificação crucial ou matéria-prima, controle do acesso a algum programa de computador importante ou a nova tecnologia ou mesmo acesso a um cliente ou fornecedor especial podem dar a um indivíduo considerável poder organizacional. Se um recurso é escasso e alguém depende de sua disponibilidade, então isto pode, quase certamente, ser traduzido em poder. A escassez e a dependência são as chaves para o poder ligado a recursos!

Quer se trate de controle de finanças, habilidades, materiais ou pessoas, ou mesmo de apoio emocional para um tomador de decisão importante, que valoriza o apoio e a amizade de alguém, os princípios permanecem os mesmos. As pessoas mais maquiavélicas logo verão como estes princípios apontam o caminho para uma estratégia para aumentar o poder, criando dependência através do controle planejado de recursos críticos. Não é preciso ter total controle sobre esses recursos - apenas a capacidade de influenciar decisões críticas que influenciam sua disponibilidade e localização.

Também podemos aumentar nosso poder reduzindo nossa dependência em relação aos outros. É por isso que muitos administradores e unidades organizacionais gostam de ter seus próprios recursos. A aparentemente desnecessária duplicação de recursos, em que cada unidade tem as mesmas máquinas e técnicos especializados subutilizados, ou a reserva de pessoal que possa ser usado em períodos de pico, geralmente, resultam de tentativas de reduzir a dependência em relação a recursos dos outros. A idéia de acumular pessoal e especialidades costumava ser um sinal muito conhecido de poder organizacional. Com os enxugamentos que vêm com os cortes de custo e a busca de eficiência e a possibilidade de ganhar a necessária flexibilidade por meio de terceirização e subcontratação, ela tornou-se menos comum.

O uso de estrutura organizacional, regras, regulamentações e procedimentos

Muito freqüentemente, a estrutura organizacional, as regras, regulamentações e procedimentos são vistos como instrumentos racionais destinados a ajudar o desempenho do trabalho. Uma visão política desses arranjos,

no entanto, sugere que em muitas situações eles são mais bem compreendidos como produtos e reflexos de uma luta pelo controle político. A estrutura organizacional pode ser usada para dividir ou marginalizar os opositores de alguém. As regras e regulamentações podem constituir-se em armas poderosas para se ganhar uma vantagem.

Tome o caso do antigo sistema ferroviário estatal da Inglaterra, a British Rail. Em vez de entrar em greve para defender uma reivindicação ou expressar um ressentimento, um processo que custa caro para os empregados porque perdem o direito de receber seu pagamento, o sindicato adotou o costume de declarar uma "operação padrão", em que os empregados fazem exatamente o que é exigido pelas regulamentações criadas pelas autoridades. O resultado era que quase nenhum trem saía na hora. Os horários ficavam confusos e, em pouco tempo, todo o sistema ferroviário entrava em ritmo de tartaruga ou parava totalmente, porque o funcionamento normal exigia que os funcionários encontrassem atalhos ou pelo menos simplificassem os procedimentos.

Muitas organizações têm sistemas abrangentes de regras que, como todo funcionário sabe, nunca podem ser aplicadas ou o sistema não terá o grau mínimo de eficiência. Embora seu propósito formal seja proteger os funcionários, os clientes, ou o público em geral, o significado real das regras é que elas também protegem seus criadores.

As regras e regulamentações geralmente são criadas, evocadas e usadas de maneira proativa ou retrospectiva como parte de um jogo de poder. Todas as regulamentações burocráticas, os critérios de tomada de decisões, os planos e horários, requisitos para promoção e avaliação de desempenho e outras regras que regem o funcionamento organizacional dão um poder potencial tanto para controladores como para aqueles que são controlados. Regras destinadas a orientar e simplificar as atividades quase sempre podem ser usadas para bloqueá-las. Assim como os advogados ganham a vida descobrindo um novo ângulo no que parece ser uma regra clara, muitos membros organizacionais são capazes de evocar as regras de maneiras que ninguém jamais imaginou que fosse possível. A capacidade de usar as regras em benefício próprio é uma importante fonte de poder organizacional e, no caso das estruturas organizacionais, define um terreno litigioso que é negociado, preservado ou transformado constantemente.

Processos de controle decisórios

Quando discutimos processos de controle e de decisão, é interessante fazer uma distinção entre o controle de três elementos inter-relacionados:

- decisões sobre premissas;
- decisões sobre processos; e
- decisões sobre problemas e objetivos.

Influenciando as *premissas* das decisões, uma pessoa pode controlar os fundamentos do processo decisório - evitando que decisões cruciais sejam tomadas e promovendo aquelas que a pessoa realmente deseja. Para influenciar as premissas, controlamos a programação das decisões e as estratégias que ajudam a forçar ou dirigir a atenção dos outros em nosso ponto de vista.

O controle dos processos de tomada de decisão é geralmente mais visível do que o controle sobre as premissas da decisão. Como uma decisão deveria ser tomada? Quem deveria participar do processo? Quando a decisão deve ser tomada? Ao determinar se uma decisão deve ser tomada e depois comunicada aos interessados, se deve ir para um comitê e que comitê, se precisa ser apresentado um relatório completo, se deve figurar numa agenda onde dificilmente será aprovada (ou passará facilmente), a ordem de uma agenda e, mesmo, se a decisão deveria ser discutida no começo ou no fim de uma reunião, um administrador pode ter um impacto considerável sobre o resultado da decisão.

Uma última maneira de controlar a tomada de decisões é influenciar os *assuntos e objetivos* a serem abordados e os critérios de avaliação adotados. Um indivíduo pode influenciar assuntos e objetivos mais diretamente por meio da preparação de relatórios e contribuindo para a discussão em que a decisão será baseada, ou conseguindo outras pessoas para fazer isto em seu lugar. Enfatizando a importância de determinada limitação, escolhendo e avaliando as alternativas sobre as quais uma decisão tem que ser tomada e realçando a importância de certos valores ou resultados, os tomadores de decisão podem exercer considerável influência sobre a decisão resultante de uma discussão. A eloqüência, o domínio dos fatos, envolvimento emocional, ou pura tenacidade ou resistência podem acabar vencendo e aumentando o poder de uma pessoa de influenciar as decisões em que se envolve.

Controle de conhecimentos e de informações

Controlando conhecimentos e informações, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e pode criar padrões de dependência. Estas duas atividades merecem atenção individualizada.

Muitos políticos organizacionais habilidosos controlam fluxos de informações e de conhecimento disponibilizando-os para diferentes pessoas, influenciando assim sua percepção de situações e, portanto, as maneiras como agem em relação a essas situações. Esses políticos são às vezes conhecidos como "filtros de informação" que abrem e fecham os canais de comunicação e filtram, resumem, analisam e formulam o conhecimento de acordo com uma visão do mundo que favorece seus interesses.

Além de influenciar as definições das realidades organizacionais, o conhecimento e as informações podem criar padrões de dependência. A posse da informação pertinente no momento certo, o acesso exclusivo a dados importantes ou a simples habilidade de reunir e sintetizar fatos de maneira eficiente aumentam o poder de membros organizacionais. Muitas pessoas guardam zelosamente ou bloqueiam o acesso a conhecimentos importantes para fortalecer sua indispensabilidade e *status* de "entendido". Outros membros organizacionais têm interesse em quebrar essa exclusividade e ampliar o acesso, criando uma tendência nas organizações para rotinizar capacidades e qualificações valiosas sempre que possível. Alguns membros também tentam quebrar as dependências em relação a indivíduos e departamentos específicos. É por isso que departamentos, muitas vezes, preferem ter seus próprios especialistas, mesmo que isto envolva duplicação e redundância dentro da organização.

Um aspecto final dos especialistas do poder se refere ao uso do conhecimento e da especialização como um meio de legitimizar o que alguém quer fazer. "O especialista", muitas vezes, tem uma aura de autoridade e poder que pode dar considerável peso a uma decisão que está num estado de indeterminação ou que precisa de mais apoio ou justificativa.

Controle de fronteiras

Fronteira significa a interface entre os diferentes elementos de uma organização, tais como a fronteira entre diferentes grupos de trabalho ou departamentos ou entre uma organização e seu ambiente. As pessoas que monitoram e controlam as transações nas fronteiras têm considerável poder. Elas

podem tomar conhecimento das interdependências críticas sobre as quais podem exercer certo grau de controle ou ganhar acesso a informações críticas que as colocam em uma posição particularmente poderosa para interpretar o que está acontecendo no mundo exterior. Elas também podem controlar as transações entre os dois lados das fronteiras, exercendo uma função reguladora que permite ou até encoraja certas transações e bloqueia outras.

O gerenciamento das fronteiras também pode ajudar a integrar uma unidade com o mundo exterior ou pode ser usada para isolar essa unidade para que possa funcionar de maneira autônoma. A busca de autonomia - por indivíduos, grupos e mesmo departamentos - é um aspecto importante da vida organizacional, porque muitas pessoas gostam de controlar suas próprias vidas. O gerenciamento de fronteiras ajuda essa busca, pois freqüentemente mostra maneiras pelas quais uma unidade pode adquirir os recursos necessários para criar autonomia e aponta estratégias que podem ser usadas para repelir ameaças à autonomia.

A busca de autonomia, no entanto, freqüentemente encontra oposição de estratégias contrárias iniciadas por administradores em outras partes do sistema. Eles podem tentar quebrar a coesão do grupo indicando seus próprios representantes ou aliados para posições-chave, encontrando maneiras de minimizar a folga de recursos disponíveis para o grupo, desenvolvendo sistemas de informações que tornem as atividades transparentes para quem está de fora ou encorajando reestruturações organizacionais que aumentem a interdependência e minimizem as conseqüências de ações autônomas. As transações de fronteira são, portanto, muitas vezes caracterizadas por estratégias concorrentes de controle e contracontrole. Muitos grupos e departamentos conseguem adquirir considerável grau de autonomia e definir sua posição de maneira que a organização se torne um sistema de grupos e departamentos frouxamente ligados em vez de uma unidade firmemente integrada.

Habilidade de lidar com a incerteza

Organização implica certo grau de interdependência - situações descontínuas ou imprevisíveis em uma parte de uma organização têm consideráveis implicações para as operações em outras partes. Uma capacidade de lidar com essas incertezas dá a um indivíduo, grupo ou subunidade considerável poder na organização em sua totalidade.

A capacidade de lidar com a incerteza, muitas vezes, está intimamente relacionada com o lugar de uma pessoa na divisão de trabalho de uma or-

ganização. De maneira geral, existem dois tipos de incerteza. Primeiro, as incertezas ambientais (por exemplo, com relação aos mercados, fontes de matérias-primas ou finanças) podem gerar grandes oportunidades para aqueles que têm os contados ou a capacidade de enfrentar os problemas e, assim, minimizar os efeitos da incerteza sobre a organização. Segundo, as incertezas operacionais (por exemplo, quebra de uma importante máquina usada na produção fabril ou no processamento de dados) podem ajudar aqueles que sabem resolver os problemas, o pessoal da manutenção ou outros com as habilidades necessárias a adquirir poder e *status* devido a sua capacidade de restaurar a normalidade das operações. O grau de poder que é creditado a pessoas que podem enfrentar qualquer dos dois tipos de incerteza depende basicamente de dois fatores: **(1)** o grau em que suas habilidades são substituíveis, isto é, a facilidade com que são substituídos; e (2) a centralidade de suas funções para as operações de toda a organização.

Ao entendermos o impacto da incerteza sobre a maneira como uma organização funciona, temos um importante meio de entender as relações de poder entre diferentes grupos e departamentos. Também ganhamos uma melhor compreensão das condições em que o poder de um especialista ou de uma pessoa que sabe resolver problemas entra em jogo e da importância dos vários tipos de poder derivado do controle de recursos. A existência de incerteza e a capacidade de lidar com a incerteza são, geralmente, as razões que explicam por que e quando esses outros tipos de poder tornam-se tão cruciais para os assuntos organizacionais.

Controle da tecnologia

As organizações, em geral, tornam-se vitalmente dependentes de algumas formas de tecnologia básica como um meio de converter insumos organizacionais em resultados. Esta tecnologia pode ser uma linha de montagem numa fábrica, uma mesa telefônica, um sistema centralizado de computadores ou de dados, ou talvez uma unidade de capital intensivo como uma refinaria de petróleo. O tipo de tecnologia empregado influencia o padrão de interdependência dentro de uma organização e, portanto, as relações de poder entre diferentes indivíduos e departamentos. Por exemplo, em organizações onde a tecnologia cria padrões de interdependência seqüencial, como nas linhas de montagem na produção em massa em que a tarefa A precisa ser completada antes da B, que precisa ser feita antes da C, as pessoas que controlam qualquer uma das partes da tecnologia possuem um considerável poder de desagregar o todo. Em organizações em que a tecnologia envolve

sistemas mais autônomos de produção, a capacidade de um indivíduo ou grupo de influenciar a operação do todo é muito mais limitada.

O fato de que a tecnologia tem um grande impacto nas relações de poder é uma importante razão por que tentativas de mudar a tecnologia geralmente criam grandes conflitos entre gerentes e empregados e entre diferentes grupos dentro de uma organização, pois a introdução de uma nova tecnologia pode alterar o equilíbrio de poder. A introdução de linha de montagem na indústria, destinada a aumentar o controle administrativo sobre o processo de trabalho, também pode ter o efeito não calculado de aumentar o poder dos operários e de seus sindicatos. A produção em "células" ou "baseada em equipes" tende a mudar o poder na direção oposta, fragmentando o controle dos operários - uma das principais razões por que tem sido contestada por forças de trabalho sindicalizadas.

O poder associado com o controle da tecnologia torna-se muito visível nas confrontações e negociações sobre mudanças organizacionais ou quando grupos tentam melhorar sua posição dentro da organização. Isto acontece também de maneiras mais sutis. Os empregados que trabalham com uma máquina ou sistema de trabalho determinado aprendem os detalhes complexos de sua operação e isso lhes dá considerável poder. Eles podem controlar seu conhecimento da tecnologia para melhorar seus salários e controlar o ritmo do trabalho. A tecnologia destinada a dirigir e controlar o trabalho dos empregados freqüentemente se torna um instrumento de controle dos trabalhadores!

Alianças interpessoais, redes e controle de "organizações informais"

Amigos em posições elevadas, patrocinadores, mentores, afiliações étnicas e culturais, coalizões de pessoas preparadas para negociar apoio e favores para defender seus interesses individuais, e redes informais de contatos, sondagens ou simples bate-papos - todos constituem fontes de poder. O político organizacional habilidoso sistematicamente desenvolve e cultiva alianças e redes interpessoais, incorporando, sempre que possível, a ajuda e influência de todos aqueles que têm interesses em comum. O sucesso na formação de redes e coalizões envolve uma conscientização da necessidade de incorporar e pacificar inimigos potenciais assim como conquistar novos amigos. O bom construtor de alianças e coalizões reconhece que a moeda corrente é a da mútua dependência e da troca.

Além de obter poder por meio de redes e de coalizões, muitos membros de uma organização podem obter poder por meio de redes sociais conhecidas como a "organização informal". Todas as organizações têm redes informais em que as pessoas interagem de maneiras que atendem às necessidades sociais. Grupos de colegas almoçam juntos ou vão beber às sextas-feiras depois do trabalho ou podem encontrar meios de melhorar a qualidade da vida no trabalho. Eles podem ter raízes étnicas ou culturais semelhantes ou ter relacionamentos que vão além do local de trabalho. Líderes de grupos informais podem tornar-se uma influência tão poderosa em sua rede ou grupo quanto qualquer regra, regulamentação ou gerente. Numa força de trabalho culturalmente diversificada, esses líderes podem adquirir enorme poder como "fiscais", "guardas da fronteira" e representantes e intérpretes da realidade para os grupos que lideram.

Uma outra variante da organização informal surge em situações em que um membro de uma organização desenvolve uma dependência psicológica ou emocional em relação a outro. A história da vida corporativa e pública é cheia de exemplos de importantes tomadores de decisões que se tornam criticamente dependentes de sua esposa, amante, secretária ou assistente de confiança ou até de alguém que se autodenomina profeta ou místico. Na síndrome de eminência parda que resulta disso, o colaborador informal exerce uma influência crítica em como o poder do tomador de decisões é usado. Tais relações geralmente se desenvolvem por acaso, mas não é incomum que as pessoas cheguem ao poder cultivando tais dependências de maneira maquiavélica.

Controle da contra-organização

As contra-organizações consistem de indivíduos que coordenam suas ações para criar um bloco de poder rival. Por exemplo, os sindicatos desenvolvem-se para fiscalizar a administração em setores em que existe alto grau de concentração industrial; órgãos governamentais e regulamentadores são formados para coibir abusos de poder monopolístico; e a concentração da produção é geralmente contrabalançada pelo desenvolvimento de grandes organizações no setor de distribuição, como quando cadeias de lojas são formadas oara contrabalançar o poder exercido por grandes produtores e fornecedores.

A estratégia de contrabalançar o poder constitui uma maneira de influenciar organizações em que alguém não é membro da estrutura de poder estabelecida. Tornando-se membro ou trabalhando para um sindicato, associação de consumidores, movimento social, cooperativa ou grupo de pressão -

ou exercendo direitos de cidadania ou pressionando a imprensa, um político ou um órgão do governo - podem-se equilibrar relações de poder.

Muitos advogados, jornalistas, acadêmicos e membros de outros grupos profissionais socialmente conscientes sabem que a crítica é um caminho mais eficaz do que a adesão às organizações objetos de suas preocupações.

O princípio de contrabalançar o poder também é freqüentemente empregado por líderes de grandes conglomerados que, na realidade, jogam um tipo de xadrez com seu ambiente, comprando e vendendo organizações como se fossem peões de um tabuleiro. Muitas multinacionais já tentaram contrapor-se ao poder de seus concorrentes ou barganhar com o governo local tendo em mente o princípio do poder compensatório.

Simbolismo e gerenciamento de sentido

A liderança, em última análise, envolve a habilidade de definir a realidade para os demais. Enquanto o líder autoritário tenta "vender", "enunciar" ou forçar uma realidade sobre seus subordinados, os líderes mais democráticos permitem que as definições de uma situação evoluam a partir dos pontos de vista dos outros. A influência do líder democrático é muito mais sutil e simbólica. Ele ou ela está sempre ouvindo, resumindo, integrando e orientando o que está sendo dito, fazendo intervenções-chave e evocando imagens, idéias e valores para ajudar os envolvidos a entender a situação com que estão lidando. Administrando o significado e interpretações atribuídos a uma situação, o líder, na realidade, maneja uma forma de poder simbólico que exerce uma influência decisiva sobre como as pessoas percebem suas realidades e, conseqüentemente, sobre a maneira como agem.

Muitos administradores e líderes bem-sucedidos têm consciência do poder da evocação de imagens e instintivamente dão grande atenção ao impacto de suas palavras e ações sobre as pessoas a sua volta.

Muitos membros organizacionais também têm nítida consciência da maneira como o teatro - inclusive locações físicas, aparência e estilos de comportamento - pode aumentar seu poder. O escritório de um executivo é um palco onde ele representa e é muitas vezes cuidadosamente organizado de modo que ajude essa atuação. Em algumas organizações, é possível distinguir o pessoal de marketing, os contadores ou mesmo os que trabalham em determinados andares de acordo com a escolha de roupas e o comportamento em geral. O estilo também conta. É impressionante como alguém pode simbolizar o poder chegando alguns minutos atrasados para uma reunião

muito importante em que todos dependem de sua presença ou como a visibilidade em certas situações pode fortalecer o *status.*

Finalmente, notamos a "capacidade de ganhar sem quebrar as regras do jogo". Algumas vezes o jogador do jogo organizacional é impiedoso e temerário, "atirando à queima-roupa", envolvendo-se em brigas na sala de reuniões e nunca perdendo uma oportunidade de intimidar os outros. Outros podem ser mais astutos e discretos, deixando impressões marcantes a cada passo. Os jogadores vêem a organização - com suas recompensas na forma de sucesso, *status,* poder e influência - como um jogo a ser jogado de acordo com seu próprio conjunto de regras não escritas.

Sexo e a administração das relações entre os sexos

Como muitas escritoras feministas têm enfatizado, as organizações geralmente segmentam as estruturas de oportunidades e os mercados de trabalho de maneiras que permitam que o homens consigam posições de prestígio e poder mais facilmente do que as mulheres. Isto algumas vezes é chamado de efeito "teto de vidro". As mulheres podem enxergar oportunidades no topo de suas organizações, mas o caminho muitas vezes é bloqueado pelo preconceito sexual. Este preconceito também determina como a realidade organizacional é criada e sustentada no dia-a-dia. Isto é muito óbvio em situações de discriminação aberta e em várias formas de assédio sexual, mas geralmente permeia a cultura de uma organização de maneiras muito menos visíveis.

O equilíbrio entre os sexos em muitas organizações está mudando rapidamente à medida que sexo e igualdade de oportunidades continuam sendo um assunto politicamente quente. A mudança de formas de organização hierárquica para formas planas e de redes está criando uma mudança política fundamental que favorece o que tem sido tradicionalmente visto como o estilo feminino de administração. A capacidade de tecer "redes de inclusão", gerar consenso, mobilizar percepções e intuição e prestar mais atenção ao "processo" em vez do "produto" são partes da mudança do equilíbrio.

Até a década de 1980, o melhor conselho para uma mulher que quisesse ter sucesso na vida organizacional era "entrar no jogo" e derrotar os homens no campo deles. Agora, o conselho dado às mulheres é que mudem as regras do jogo. Mudem o arquétipo. Num mundo organizado em redes, **cm** oposição ao hierárquico, novas habilidades e competências são necessárias. As características do arquétipo feminino têm muito mais a oferecer nes**se** mundo.

A política dos sexos está num estado de fluidez. O poder de cada um é determinado até certo ponto por sua posição no contínuo do sexo, de masculino a feminino e algum lugar entre os dois. Vamos ter muito mais a dizer sobre a natureza da questão do sexo no capítulo sobre prisão psíquica, onde discutimos o papel da sexualidade e da família patriarcal na vida corporativa.

Fatores estruturais que definem o palco da ação

Uma das coisas surpreendentes que descobrimos quando falamos com membros de uma organização é que dificilmente alguém admite que tem algum poder real. Todo mundo geralmente se sente, até certo ponto, cercado por forças dentro da organização ou por exigências feitas pelo ambiente. Como é possível que existam tantas fontes de poder e tanto sentimento de impotência?

Uma possível resposta baseia-se na visão "pluralista" de que o acesso ao poder é tão aberto, amplo e variado que, em grande parte, as relações de poder tornam-se mais ou menos equilibradas.

Outra explicação é a da visão "estrutural profunda" de que, embora as organizações e a sociedade sejam sempre compostas de uma variedade de atores políticos cujo poder deriva de uma grande variedade de bases, o palco em que fazem seus vários jogos de poder é definido por relações econômicas, de raça e de classe e outros fatores estruturais profundos da época social em que vivem. Um gerente pode controlar um orçamento importante, ter acesso a informações-chaves, ser excelente em impressionar a administração e ser poderoso por todas estas razões. Mas sua habilidade de explorar e usar essas fontes pode ser neutralizada por fatores estruturais como jogos de poder dentro da organização ou uma fusão eminente que poderá eliminar seu cargo. Da mesma forma, um operário pode ter considerável poder de desintegrar a produção em virtude de seu papel na linha de montagem. Saber como a produção pode ser desestruturada é a fonte imediata de poder, mas em última análise a fonte é a estrutura produtiva que torna esse poder significativo. Um gerente negro pode ser extremamente habilidoso em mobilizar idéias e recursos valiosos mas descobrir que o preconceito racial o impede de usar sua habilidade.

Estas considerações encorajam-nos a ver as pessoas como agentes ou condutores de relações de poder embutidas na estrutura mais ampla da sociedade. Como tais, as pessoas podem não passar de peões semi-autônomos que

se movem num jogo em que podem aprender as regras mas não têm poder de mudá-las. Este fenômeno pode explicar por que mesmo os poderosos geralmente sentem que têm poucas escolhas reais sobre como se comportar.

O poder que já se tem

O poder é um caminho para o poder e uma pessoa geralmente pode usar o poder para adquirir mais. Por exemplo um(a) gerente pode usar seu poder para apoiar X na luta contra Y, sabendo que quando X vencer será possível pedir apoio semelhante (ou maior) de X: "Lembra quando em julho seu futuro estava em jogo e eu arrisquei tudo para ajudá-lo? Com certeza você agora vai me fazer um favor zinho."

Também é possível aproveitar o caráter de mel do poder. A presença do poder atrai e sustenta pessoas que querem alimentar-se do poder e serve para aumentar o poder do detentor de poder. Na esperança de receber favores, as pessoas podem começar a dar ao detentor de poder apoio não solicitado ou adotar a maneira de pensar daquela pessoa para mostrar que estão do mesmo lado. Quando o detentor de poder agradece a esse interesse por meio de apoio concreto, as pessoas beneficiadas ficam realmente em dívida com ele(a) e todos os tipos de acordos tácitos entram em cena. O poder, como o mel, é uma fonte perpétua de sustentação e atração entre as abelhas da colméia.

Finalmente, existe o aspecto estimulante do poder. Quando as pessoas vivenciam o progresso ou o sucesso, elas ficam energizadas para conseguir mais progresso e mais sucesso. O conhecimento de que uma sensação de sucesso pode levar a mais poder aumenta a importância do desenvolvimento de atitudes proativas e de autoconfiança que levam as pessoas a ver e a agir de uma maneira que produza os resultados que desejam. O processo é mais evidente em situações em que as pessoas que acreditam que não têm absolutamente nenhum poder ou habilidade lutam e conseguem uma pequena vitória ou realizam coisas inacreditáveis, como andar em cima de brasas ou saltar do alto de penhascos amarradas em cordas. A experiência de sucesso torna-se uma força transformadora quando elas percebem que uma vitória pode levar a outra. Muitas organizações e comunidades foram transformadas por este tipo de experiências de maneiras bastante surpreendentes.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA POLÍTICA

Um dos aspectos curiosos da vida organizacional é que, embora muitas pessoas saibam que estão cercadas pela política organizacional, elas raramente admitem ou comentam isso. Elas pensam na política no íntimo ou discutem confidencialmente, com amigos próximos e de confiança ou no contexto de suas próprias manobras com membros de sua coalizão. Sabem que o gerente A está pressionando por determinado projeto porque ele vai atender a seus próprios interesses ou que B conseguiu determinado cargo por causa de seu relacionamento com C, mas raramente falam qualquer coisa. E contra as regras da etiqueta organizacional atribuir razões particulares para atos organizacionais que devem atender aos interesses da organização acima de tudo. Por estas e outras razões, inclusive o fato de que o segredo pode ter fins políticos, a política organizacional torna-se um assunto tabu, que às vezes torna extremamente difícil para os membros lidar com este aspecto crucialmente importante da realidade organizacional.

Vantagens

- **A metáfora política encoraja-nos a ver como toda atividade organizacional é baseada em interesses e a avaliar o funcionamento organizacional com isto em mente.**

A discussão apresentada neste capítulo ajuda-nos a aceitar a realidade da política como um aspecto inevitável da vida organizacional e, segundo o ponto de vista de Aristóteles, reconhecer seu papel construtivo na criação da ordem social. As metas organizacionais, a estrutura, a tecnologia, a estrutura de cargos, o estilo de liderança e outros aspectos aparentemente formais do funcionamento organizacional têm uma dimensão política da mesma forma que os jogos de poder e os conflitos.

- **Papel central do poder.**

O modelo dos interesses, conflito e poder desenvolvido neste capítulo dá um meio prático e sistemático de entender a relação entre política e organização e enfatiza o papel-chave do poder na determinação de muitos aspectos da vida organizacional. As metáforas consideradas nos capítulos anteriores tendem a ignorar a importância da relação entre poder e organização. A metáfora política supera essa deficiência encorajando-nos a usar nosso entendimento da política organizacional de uma maneira positiva.

- **A administração do conflito torna-se uma atividade-chave.**

A metáfora política encoraja os gerentes a reconhecer que desde que os indivíduos têm diferentes interesses, objetivos e propósitos, os empregados provavelmente vão usar sua participação numa organização para fins pessoais. A administração concentra-se em equilibrar e coordenar esses interesses para que as pessoas possam trabalhar juntas dentro dos limites estabelecidos pelas metas formais da organização. Os gerentes são encorajados a reconhecer que o conflito e o jogo de poder podem servir tanto a propósitos negativos quanto a positivos e a encontrar maneiras de usar o conflito como uma força energizante.

O conflito pode encorajar a auto-avaliação e desafiar a sabedoria convencional. Ele pode causar certo grau de sofrimento dentro de uma organização mas pode também fazer muito para estimular o aprendizado e a mudança. Pode ajudar uma organização a se manter em dia com um ambiente em mudança e a ser uma fonte de constante inovação. Isto é particularmente verdadeiro em situações de tomada de decisões em que a ausência de conflito geralmente produz conformidade e perda de eficácia.

O conflito pode servir como uma importante válvula de escape para se livrar de pressões acumuladas. Ele facilita os processos de acomodação mútua através da exploração e resolução de diferenças, muitas vezes de uma maneira que evita resoluções mais subversivas e explosivas. Até certo ponto paradoxalmente, o conflito pode, às vezes, servir para estimular a mudança e, outras vezes, para ajudar a manter o *status quo.*

Uma das principais tarefas do gerente político é descobrir maneiras de manter o nível certo de conflito. Muito conflito pode imobilizar a organização canalizando os esforços de seus membros para atividades improdutivas, mas muito pouco conflito pode encorajar a complacência e a letargia. No primeiro caso, o gerente pode precisar empregar as técnicas de resolução de conflitos ou reorientar o conflito para direções mais produtivas. No último, ele pode precisar descobrir maneiras de promover os conflitos adequados, geralmente tornando abertos conflitos ocultos, ou talvez realmente criando conflito. Embora isto possa, às vezes, ajudar a animar a atmosfera e o desempenho dentro da organização, pode também ser percebido como uma forma de manipulação injustificada com resultados desastrosos para as relações entre gerentes e seus empregados.

- **O mito da realidade organizacional é desbancado.**

As organizações podem buscar metas e enfatizar a importância da administração racional, eficiente e eficaz. Mas racional, eficiente e eficaz para quem? As metas de quem estão sendo buscadas? Que interesses estão sendo atendidos? Quem se beneficia? A metáfora política enfatiza que as metas organizacionais podem ser racionais para o interesse de certas pessoas mas não para o de outras. Uma organização adota muitas racionalidades porque a racionalidade é sempre baseada em interesses e muda conforme a perspectiva adotada.

A racionalidade é sempre política. Ninguém é neutro na administração de organizações - nem mesmo os administradores! Eles, como os outros, usam a organização como um guarda-chuva de legitimidade sob o qual buscam realizar uma série de interesses pessoais, de trabalho e de carreira. Como outros, eles geralmente usam a idéia de racionalidade como um recurso para atingir metas políticas - justificando ações que servem a suas aspirações pessoais em termos que parecem racionais do ponto de vista organizacional.

Da perspectiva política, a racionalidade surge como um mito societal que as pessoas usam para mascarar ou superar a contradição de que uma organização é simultaneamente um sistema de competição e de cooperação. A ênfase na racionalidade tenta unificar um sistema político que, em virtude da diversidade de interesses em que se baseia, sempre tem uma tendência latente a se mover em diversas direções e, algumas vezes, desmoronar.

- **A integração organizacional torna-se problemática.**

Como vimos no capítulo sobre organismo, grande parte da teoria organizacional foi construída sobre o pressuposto de que as organizações, como máquinas ou organismos, são sistemas unificados que ligam as partes e o todo numa busca pela sobrevivência. A metáfora política sugere outra coisa, apontando para as pressões e tensões desintegradoras que derivam dos diversos conjuntos de interesses sobre os quais a organização é construída.

As pressões tornaram-se cada vez mais evidentes com o movimento de redução do tamanho das organizações na década de 1990. Organizações que tinham promovido a ideologia de que "somos uma família" ou "somos uma equipe" viram-se demitindo membros da equipe para cortar custos. Se os membros da equipe são tão dispensáveis, a organização é mesmo uma equipe? Ou a idéia de equipe só é usada para promover um sentimento de unidade?

Se a realidade básica é a dos interesses diversos e muitas vezes incompatíveis, em que um alto grau de envolvimento é problemático, a interação, em

última análise, depende do grau em que as pessoas *realmente* precisam umas das outras. Em tais circunstâncias, é muito melhor pensar na organização como uma coalizão de interesses temporários e gerenciá-la dessa forma do que fingir que ela tem propriedades mais integradas.

Muitas organizações têm mais as características de sistemas soltos - em que partes semi-autônomas lutam para manter certo grau de independência embora funcionando sob o nome e a estrutura provida pela organização - do que as características de um organismo completamente integrado. Em organizações em que o desejo de autonomia ou as metas de subunidades tornam-se mais importantes do que os objetivos da organização em geral, a tendência a se dividir pode ser um aspecto constante e uma força de transformação. Essas organizações geralmente produzem novas organizações quando membros-chaves ou subunidade se separam em entidades independentes. Ou diferentes elementos podem acabar brigando e destruindo um ao outro. Uma análise da política organizacional em termos da interação entre interesse rivais, conflitos e fontes de poder pode ajudar-nos a entender e a gerenciar essas forças.

- **A política é um aspecto natural da organização.**

As tensões entre interesses particulares e organizacionais incentivam os indivíduos a agir politicamente. Enquanto algumas pessoas vêem essas ações como manifestações de egoísmo ou do lado "negro" da personalidade humana, a análise apresentada aqui sugere que geralmente existe uma base estrutural tanto quanto uma base emocional. Mesmo as ações das pessoas mais altruístas podem seguir um roteiro político no sentido de que sua orientação para a vida organizacional é influenciada pelos interesses conflitantes que trazem aos assuntos de sua preocupação imediata.

Embora algumas pessoas, sem dúvida, sejam mais políticas do que outras, usando a articulação e outras formas de defender seus interesses sem ferir as regras do jogo como uma estratégia básica, o comportamento de todo mundo é, pelo menos em parte, de natureza política. A metáfora política encoraja-nos a reconhecer como e por que o ator organizacional é um ator político, e a entender a importância política dos padrões de significado da cultura e das subculturas corporativas.

- **A metáfora política levanta questões fundamentais sobre poder e controle na sociedade.**

Finalmente, a metáfora também nos encoraja a reconhecer as implicações sociopolíticas dos diferentes tipos de organização e seus papéis societais.

Lembre-se da citação que abriu este capítulo. As pessoas devem estar preparadas para abrir mão de seus direitos democráticos quando começam a trabalhar toda manhã? E possível ter uma sociedade democrática se a maioria das pessoas passam sua vida de trabalho obedecendo a ordens de outras? As organizações deveriam poder participar da política como grupos de pressão tentando influenciar a legislação e outras diretrizes do governo? As relações entre governo e economia deveriam ser mais estreitas ou mais afastadas?

A metáfora política traz questões como essas ao centro da atenção. Embora seja comum traçar divisões estritas entre teoria organizacional e ciência política, é claro que a economia e a organização são, até certo ponto, políticas e que as implicações políticas da organização precisam ser exploradas sistematicamente.

Limitações

- **Política pode gerar mais política.**

Quando analisamos as organizações em termos da metáfora política, é quase sempre impossível ver sinais de atividade política. O perigo é que isto pode levar a uma crescente politização da organização, pois quando entendemos as organizações como sistemas políticos, é mais provável que comecemos a agir politicamente em relação ao que vemos. Começamos a ver política em toda parte e a procurar intenções ocultas mesmo onde elas não existem. Por esta razão, a metáfora precisa ser usada com cautela. Caso contrário, seu uso pode gerar o cinismo e desconfiança em situações em que eles não existiam antes.

Sob a influência de um modo político de ver, tudo se torna político. A análise dos interesses, conflitos e poder facilmente dá origem a uma interpretação maquiavélica que sugere que todo mundo está tentando enganar e manobrar todo mundo. Em vez de usar a metáfora política para gerar nova luz e compreensão que ajude a lidar com interesses divergentes, geralmente reduzimos a metáfora a um instrumento a ser usado para promover nossos próprios interesses.

Este maquiavelismo reflete-se em muitos textos contemporâneos sobre a política da organização, que têm uma tendência a enfatizar a mentalidade cínica, egoísta, impiedosa, de ir em frente a qualquer custo que às vezes transforma as organizações em verdadeiras selvas. Esses textos "vendem" as idéias sugeridas pela metáfora por meio de afirmações como "descubra onde está o

verdadeiro poder e use-o", "entenda os boatos e colha os frutos", "vença através da intimidação", "proteja seu cargo conhecendo seus inimigos", ou "agarre o poder e exerça influência".

Este uso da metáfora gera desconfiança e encoraja a idéia de que a organização envolve um jogo de soma zero em que não pode haver vencedores e vencidos. Pode haver uma certa dose de verdade nisto, porque muitas organizações são dominadas por relações competitivas, mas o efeito é reduzir o alcance da abertura e da cooperação verdadeiras. A abordagem perde de vista as implicações mais gerais da metáfora política, como a visão aristotélica da política como uma força construtiva na criação da ordem social e da possibilidade de usar princípios políticos para examinar e reestruturar a relação entre organização e sociedade.

- **De certos pontos de vista, a metáfora política pode parecer muito amigável porque subestima as desigualdades de poder e influência.**

É realista presumir uma pluralidade de interesses e uma pluralidade de detentores do poder?

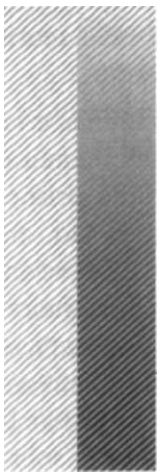
Ou os teóricos mais radicais estão corretos em ver as divisões de classe, raça e outras divisões sociais como forças primárias que definem estruturas de poder desiguais e antagônicas?

Como argumentaram os teóricos marxistas, pode-se dizer que os interesses dos indivíduos ou de pequenas coalizões são mais bem atendidos se reconhecerem as afinidades de um tipo de "classe" e agirem de maneira unificada. Tal é a lógica do sindicalismo e de outros movimentos baseados em classe que encorajaram as pessoas a entender a estrutura profunda subjacente a suas situações. Os sindicalistas há muito convocaram os trabalhadores de todo o mundo para se unirem. As feministas convidaram as mulheres e homens a se unir contra a força opressiva da hierarquia patriarcal. Grupos radicais apontaram para várias formas de discriminação sistêmica. E movimentos do Terceiro Mundo têm liderado outros ataques sobre as organizações capitalistas ou controladas pelo Ocidente.

Desses pontos de vista pode-se argumentar que embora todo mundo tenha acesso a fontes de poder, em última análise, o poder baseia-se nas pessoas ou em forças capazes de definir um palco de ação em que o jogo político e disputado.

Deste ponto de vista, múltiplas formas de poder podem ser mais aparentes do que reais. Definitivamente, algumas pessoas têm mais poder do que

outras. Estas considerações, que serão examinadas com mais detalhes nos capítulos sobre fluxo e transformação e sobre dominação, sugerem que a política pluralista pode-se restringir à resolução de questões marginais, pequenas e superficiais e podem não levar em conta as forças estruturais que determinam a natureza dessas questões. Conseqüentemente, a metáfora política pode exagerar o poder e a importância do indivíduo e subestimar a dinâmica que determina o que se torna político e como a política se manifesta.



7

EXPLORANDO A CAVERNA DE PLATÃO: As Organizações Vistas como Prisões Psíquicas

E se considerássemos as organizações como sistemas prisioneiros de seus próprios pensamentos e ações?

Obsessões, prisões mentais, sexualidade latente, narcisismo, medo da morte, emoções fortes, ilusões de controle, ansiedades e mecanismos de defesa tornam-se o foco da atenção.

- Vemos que as organizações *sempre* têm um significado inconsciente.
- Compreendemos que as forças psíquicas podem agir como dimensões ocultas da organização que encorajam ou bloqueiam a inovação.
- Prestamos especial atenção a como atitudes congeladas e forças inconscientes podem fazer com que as pessoas resistam à mudança organizacional.
- Reconhecemos o poder e significado do que, superficialmente, parece irracional.
- Reconhecemos como podemos nos tornar prisioneiros de nossas maneiras de pensar e como, se quisermos, esse padrão pode ser mudado.

Explorando as teorias psicanalíticas que apoiam esta perspectiva, ganhamos uma percepção detalhada sobre as ligações entre organização, o inconsciente e o comportamento, que geralmente são ignoradas pela teoria tradicional da administração.

Os seres humanos têm uma inclinação para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos. Neste capítulo, serão examinadas algumas maneiras pelas quais isto ocorre, explorando a noção de organizações como prisões psíquicas. Esta metáfora combina a idéia de que as organizações são, em última análise, criadas e sustentadas por processos conscientes e inconscientes com a noção de que as pessoas podem-se tornar verdadeiras prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos originam. A metáfora encoraja-nos a entender que embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, essas construções assumiram existência e poder próprios que lhes permitem exercer um certo grau de controle sobre seus criadores.

A idéia de uma prisão psíquica foi explorada pela primeira vez em *A República* de Platão, na famosa alegoria da caverna em que Sócrates discute as relações entre aparência, realidade e conhecimento:

> A alegoria descreve uma caverna subterrânea, cuja entrada está voltada para a luz de uma fogueira crepitante. Dentro dela encontram-se pessoas acorrentadas de tal modo que não podem mover-se. Conseguem enxergar somente a parede da caverna diretamente a sua frente. Esta parede é iluminada pela claridade das chamas que nela projetam as sombras das pessoas e objetos. Os moradores da caverna tomam as sombras por realidades, atribuindo-lhes nomes, conversando com elas e até mesmo ligando sons de fora da caverna com os movimentos que observam na parede. Para estes prisioneiros, este universo sombrio constitui a verdade e a realidade, uma vez que não possuem conhecimento de nenhum outro.
>
> Entretanto, caso um dos habitantes fosse autorizado a 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 de seus antigos companheiros de caverna são imperfeitas e distorcidas. Se ele voltasse à caverna, não seria mais capaz de viver como antes, já que agora para ele o mundo seria um lugar bastante diferente. Sem dúvida, teria dificuldade em aceitar seu confinamento e sentiria pena do destino dos companheiros. E, se tentasse compartilhar com eles seu novo conhecimento, seria provavelmente ridícula-

rizado por suas idéias. Isto porque para os prisioneiros da caverna as imagens com as quais estão acostumados possuem muito mais significado do que um mundo que eles nunca viram. Além disso, já que a pessoa portadora desse novo conhecimento não seria mais capaz de agir com convicção em relação às sombras, seus companheiros de prisão começariam a ver o mundo exterior como um lugar perigoso, algo que deveria ser evitado. A experiência poderia na verdade levá-los a se apegar ainda mais a sua maneira habitual de encarar a realidade.

Neste capítulo, será utilizada esta imagem de uma prisão psíquica para explorar algumas maneiras pelas quais as organizações e seus membros são aprisionados por construções da realidade que, na melhor das hipóteses, dão uma noção imperfeita do mundo:

- Começamos pelo exame de como as pessoas nas organizações podem tornar-se prisioneiras de formas de pensamento aprovadas.
- Depois, exploramos como as organizações podem cair na armadilha dos processos inconscientes que lhes conferem um significado oculto.

Como veremos, esta perspectiva coloca os padrões habituais sob uma nova luz e contribui muito para nossa compreensão de por que as pessoas e as organizações geralmente acham tão difícil mudar.

A ARMADILHA DO MODO DE PENSAR APROVADO

Modos de ver tornam-se modos de *não* ver

Considere os seguintes exemplos:

Depois da crise do petróleo de 1973, a indústria de automóvel japonesa começou a fazer incursões maciças no mercado norte-americano. Presos no modo americano de produzir carros, os grandes fabricantes dos Estados Unidos estavam completamente mal equipados para enfrentar o desafio japonês. Durante anos, eles tinham considerado que a superioridade de seus recursos, sua competência técnica e suas capacidades de engenharia e marketing eram inquestionáveis. Orientadas para o atendimento do mercado de carros grandes e mantidas vivas por mudanças anuais de modelos, as grandes firmas ignoraram o potencial dos carros pequenos, de baixo consumo de combustível. A miopia permitiu que os japoneses conquistassem uma forte posição em seu mercado.

Padrão semelhante pode ser observado na indústria de computadores onde a IBM estabeleceu uma posição dominante na década de 1970 e começo da de 1980. A visão do mundo da IBM era dominada por *hardware* e o desenvolvimento de sistemas grandes e poderosos. Foi esta visão que impediu a possibilidade de uma indústria de computadores voltada para o *software* e redes de computadores pessoais. A miopia criou a oportunidade para a Microsoft de Bill Gates e outras organizações de criar um mundo completamente diferente daquele em que a IBM queria viver.

Em tempos de mudança, em quase todo setor é possível encontrar firmas que já tiveram sucesso e agora lutam para sobreviver. Em 1982, Tom Peters e Robert Waterman escreveram sobre companhias excelentes como a IBM. Já na década de 1990, muitas estavam lutando. Seu estilo particular de excelência tinha-se tornado uma armadilha e as impedido de pensar de maneiras novas e de se transformarem para atender a novos desafios.

Em seu livro *The Icarus paradox,* Danny Miller oferece algumas razões por que isso acontece, argumentando que organizações podem ser apanhadas em círculos viciosos em que vitórias e pontos fortes transformam-se em pontos fracos que causam sua queda. ícaro foi a figura da mitologia grega que, voando com suas asas artificiais de cera, chegou tão perto do Sol que as asas derreteram, derrubando-o para a morte. O poder criado por suas asas acabou acarretando sua queda. Da mesma forma, culturas corporativas fortes podem-se tornar patológicas. Poderosas visões de futuro podem gerar pontos cegos. Modos de ver tornam-se modos de não ver. Todas as forças que ajudam as pessoas e suas organizações a criar os sistemas de significados compartilhados, que lhes permitem enfrentar seus mundos de maneira ordenada, podem-se tornar limitações que as impedem de agir de outras maneiras.

Marshall McLuhan salientou que a última coisa que um peixe provavelmente nota é a água na qual ele nada. A água é tão fundamental para o modo de vida do peixe que ele não a vê nem questiona. O mundo organizacional é cheio de exemplos semelhantes.

Pense em como os sistemas de fabricação aperfeiçoados durante o século XX aprisionaram milhares de organizações norte-americanas e européias em modos de ineficiência industrializada. Sua estrutura mecanicista requeria a criação de certeza. Linhas de montagem e outros modos de fabricação em massa foram desenvolvidos basicamente para evitar que erros ou variações inaceitáveis se espalhassem por todo o sistema. Estoques de segurança de produtos acabados ou em andamento eram mantidos em diferentes estágios do processo de produção para "proteger" uma parte contra eventuais

ias de outra. O procedimento parecia inevitável e rapidamente foi adotado no um fundamento da eficiência produtiva.

No entanto, esses mesmos estoques de segurança que garantiam a ope-;ão contínua de um sistema perpetuaram a ineficiência. Estoques de segu-iça criam "ociosidade" num sistema. Eles representam recursos não usa-**is.** Permitem que uma parte do processo de fabricação fique separada de itra. Criam um tipo de autonomia e de espaço em que a política e a constru-o de império prosperam. As pessoas são capazes de lutar pelo controle so-e sua parte específica do sistema. A existência de estoques adequados de odutos em andamento de alta qualidade também institucionaliza erros e ssleixo. Se uma pessoa ou máquina faz um produto defeituoso, a produção ade continuar em seu ritmo normal. Os sistemas tradicionais de controle de ualidade institucionalizaram ainda mais o processo produtor de erros, acei-indo certa percentagem de produtos defeituosos, de desperdício e de inefi-iência como sendo a norma.

O desafio desta abordagem mecanicista da fabricação veio de fora do istema: sob a forma de métodos de produção *just in time,* em que as peças e natérias-primas são entregues exatamente no momento em que são neces-;árias e do conceito correlato de "estoque zero". Os dois foram iniciados no lapão. Da perspectiva dos japoneses, os estoques de segurança representa-ram custos que poderiam ser eliminados. Construindo sistemas de produção que se baseavam na alta qualidade do trabalho em todos os estágios, os japo-neses conseguiram desenvolver sistemas de produção que resultaram em alta qualidade, alto volume e baixo custo de produção o tempo todo:

- Quando não existem estoques de segurança para absorver o erro, não existe espaço para erro e os sistemas de produção precisam se livrar deles.
- Quando as pessoas já não são protegidas umas contra os erros das outras, elas precisam reconhecer a natureza de sua interdependência. A colaboração e a solução mútua de problemas são encorajadas. As atividades têm que ser sincronizadas. Problemas básicos precisam ser enfrentados e eliminados.

Os sistemas de fabricação *just in time* eram inviáveis do ponto de vista ocidental. Eles contradiziam tudo que parecia lógico no planejamento de siste-mas de fabricação que pudessem lidar com as inevitáveis incertezas de nosso mundo. A resposta do ocidente foi tentar eliminar a incerteza e proteger-se contra ela. A resposta japonesa foi aprender com a incerteza e fluir com ela.

Naturalmente, os sistemas *just in time* agora são amplamente usados no ocidente. Mas, até serem demonstrados, na realidade, pelos japoneses, eles continuaram sendo uma idéia louca ou inviável.

Assim é a natureza das prisões psíquicas. Maneiras de pensar e de agir aprovadas tornam-se prisões que confinam as pessoas dentro de mundos socialmente construídos e impedem o surgimento de outros mundos. Como no caso da alegoria da caverna de Platão, a ruptura geralmente vem de fora. Mas as maneiras aprovadas de pensar podem ser tão fortes que mesmo a ruptura muitas vezes é transformada em uma visão consistente com a realidade da caverna.

Cegueira grupai

Algumas vezes, este processo é descrito como *pensamento grupai,* um termo cunhado por Irving Janis, que caracteriza situações em que as pessoas são levadas por ilusões ou percepções grupais que têm um caráter auto-isolante. Um dos mais famosos exemplos é a fracassada invasão de Cuba, na Baía dos Porcos, por 1.200 exilados cubanos anticastristas. Lançada no dia 17 de abril de 1961, pela administração Kennedy, ela quase levou a uma guerra nuclear. "Como pudemos ser tão estúpidos?", comentou Kennedy mais tarde. Em retrospectiva, o plano parece completamente falho. No entanto, ele nunca tinha sido criticado ou questionado.

Kennedy e seus assessores tinham inconscientemente desenvolvido ilusões e normas operacionais que interferiram em sua capacidade de pensamento crítico e de elaboração de teste de realidade. O carisma do presidente e um sentimento de invulnerabilidade criaram o impulso para todos os tipos de processos de auto-afirmação que produziram a conformidade entre os tomadores de decisões e assessores-chaves. Fortes tendências racionalizadoras mobilizaram apoio para as opiniões aprovadas. Um forte sentido de "consenso assumido" inibiu as pessoas de expressar suas dúvidas. Alguns se atribuíram espontaneamente a missão de trabalhar informalmente no sentido de proteger o presidente de informações que pudessem minar sua confiança. Com isso, a invasão planejada pela CIA foi em frente com um mínimo de debate sobre as suposições básicas das quais dependia o sucesso da invasão.

O fenômeno do pensamento grupai tem sido reproduzido em milhares de situações de tomada de decisões em organizações de todos os tipos. Pode parecer dramático demais descrever o fenômeno como reflexo de um tipo de prisão psíquica. Muitas pessoas prefeririam descrevê-lo por meio da metáfora

da cultura, vendo a patologia descrita em todos os exemplos apresentados como produto de determinadas crenças e normas culturais. Mas, existe um grande mérito em se reconhecer o caráter de prisão da cultura.

É verdade que a cultura dá-nos nosso mundo, mas ela aprisiona-nos nesse mundo! A metáfora da prisão psíquica alerta-nos sobre as patologias que podem acompanhar nossas maneiras de pensar e encoraja-nos a questionar as premissas fundamentais sobre as quais representamos a realidade diária. A alegoria de Platão chama atenção para pontos cegos na percepção *consciente.* Mas, como veremos, a maneira como construímos a realidade da vida organizacional também tem muitas dimensões *inconscientes.* Quando exploramos este reino, a imagem de uma prisão psíquica assume um novo caráter.

A ORGANIZAÇÃO E O INCONSCIENTE

De acordo com a teoria psicanalítica, grande parte da realidade racional da vida diária expressa preocupações e problemas que estão abaixo do nível da consciência. Isto coloca o estudo da organização e da administração numa perspectiva interessante, sugerindo que muito do que acontece num nível superficial deve explicar a estrutura oculta e dinâmica da psique humana.

Como é bem sabido, a base para este tipo de pensamento foi lançada por Sigmund Freud, que argumentou que o inconsciente é criado quando os seres humanos reprimem seus desejos interiores e seus pensamentos secretos. Ele acreditava que, a fim de viver em harmonia com seus semelhantes, os seres humanos precisavam moderar e controlar seus impulsos e que o inconsciente e a cultura são realmente dois lados da mesma moeda. Ele via a cultura como a superfície visível da repressão que acompanhava o desenvolvimento da sociabilidade humana. Foi neste sentido que ele falou que a essência da sociedade é a repressão do indivíduo e que a essência do indivíduo é a repressão de si mesmo.

Desde o trabalho pioneiro de Freud, todo o campo da psicanálise tem sido 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 as várias formas de sexualidade reprimidas, outros enfatizaram suas ligações com a estrutura da família patriarcal, o medo da morte, as ansiedades associadas com a primeira infância, o inconsciente coletivo e assim por diante.

O ponto comum a todas essas diferentes interpretações é a idéia de que os seres humanos vivem suas vidas como prisioneiros ou produtos de sua história psíquica individual e coletiva. O passado é visto como vivendo no presente por meio do inconsciente, muitas vezes, de maneiras que criam relações distorcidas e desconfortáveis com o mundo exterior. Enquanto Platão viu o caminho para o esclarecimento na busca do conhecimento objetivo e nas atividades dos reis filósofos, os psicanalistas procuram o esclarecimento nas formas de auto-conhecimento que mostram como, em seus relacionamentos com o mundo exterior, as pessoas estão, na verdade, entrando em contato com dimensões ocultas de si mesmas.

Como veremos, as imagens e idéias detalhadas que influenciaram a psicanálise têm grande relevância para o entendimento da vida organizacional.

Organização e sexualidade reprimida

O caso de Frederick Taylor

Frederick Taylor, o criador da "administração científica", foi um homem totalmente preocupado com o controle. Ele tinha um caráter obsessivo-compulsivo, movido por uma necessidade implacável de controlar e dominar quase todos os aspectos de sua vida. Suas atividades em casa, no jardim e no campo de golfe, bem como no trabalho, eram dominadas por programas e horários que eram planejados em detalhe e rigidamente seguidos. Mesmo suas caminhadas de tarde eram cuidadosamente planejadas com antecedência; não lhe era estranho observar os próprios movimentos, cronometrar o tempo gasto em diferentes fases e até contar os passos dados.

Estes traços 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 as próprias emoções decentemente sob controle), Taylor rapidamente aprendeu como se autodisciplinar. Amigos de infância descreveram a abordagem meticulosamente "científica" que ele aplicava a suas brincadeiras. Taylor insistia que tudo se sujeitasse a regras estritas e fórmulas exatas. Antes de um jogo de *baseball* ele geralmente insistia em medir rigorosamente o campo para que tudo estivesse dentro de perfeitas relações, mesmo que uma manhã de sol fosse gasta para verificar se as medidas estavam milimetricamente corretas. Mesmo um jogo de *croquet* era submetido a uma cuidadosa análise, e Fred preocupava-se com o ângulo de cada tacada e calculava a força do impacto e

as vantagens e desvantagens de bater com maior ou menor força. Em caminhadas pelo campo, o jovem Fred fazia constantemente diferentes experiências com 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. Quando adolescente, antes de ir a um baile, procurava fazer listas das moças atraentes e das não atraentes que provavelmente estariam presentes para 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, mais ou menos, Taylor passou a sofrer de pesadelos horríveis e de insônia. Percebendo que seus piores sonhos ocorriam enquanto estava deitado de costas, ele construiu um arreio de tiras e pontas de madeira que o acordariam quando ele tentasse ficar nessa posição. Ele tentou outros meios de evitar seus pesadelos, construindo uma rede de lona pendurada em dois paus para manter seu cérebro frio durante o sono. A insônia e os artefatos para dormir o acompanharam de uma forma ou de outra por toda a vida. Em seus últimos anos, ele preferia dormir em posição ereta, apoiado por inúmeros travesseiros. Isto tornava difíceis as noites passadas fora de casa e, em hotéis onde não havia travesseiros suficientes, algumas vezes ele passava a noite apoiado por gavetas.

A vida de Taylor fornece uma excelente ilustração de como preocupações inconscientes podem ter um efeito sobre a organização. Em termos psicanalíticos, sua teoria da administração científica era um produto de lutas internas de uma personalidade perturbada e neurótica. Sua tentativa de organizar e controlar o mundo, seja em jogos infantis ou em sistemas de administração científica, era realmente uma tentativa de organizar e controlar a si mesmo.

Da perspectiva freudiana, o caso de Taylor representa uma ilustração do tipo de personalidade anal-compulsiva em que várias formas de repressão manifestam-se na vida adulta. Como o Quadro 7.1 explica, a repressão pode lançar a base de todos os tipos de mecanismos de defesa que deslocam e redirecionam as lutas inconscientes para que possam aparecer em formas menos ameaçadoras e mais controladas. Por exemplo, a preocupação excessiva com economia, ordem, regularidade, correção, limpeza, obediência, dever e pontualidade podem ser corolários diretos do que é aprendido e reprimido na criança. A vida de Taylor é cheia dessas preocupações de "formações de reação" (ver Quadro 7.1) que manifestam o oposto.

A psicologia freudiana enfatiza como a personalidade humana é formada à medida que a mente aprende a lidar com os impulsos e desejos primitivos. Freud acreditava que no processo de amadurecimento, esses impulsos e desejos são controlados ou banidos para o inconsciente. 0 inconsciente então se torna um reservatório de impulsos reprimidos. A pessoa adulta lida com este reservatório de várias maneiras, usando vários mecanismos de defesa para mantê-lo sob controle. Aqui estão algumas defesas importantes que foram identificadas por Freud e seus seguidores:

Repressão:	"Empurrar" impulsos e idéias indesejadas para o inconsciente
Negação:	Recusa em admitir um fato, sentimento ou memória que evoca um impulso
Transferência:	Mudar impulsos originados por uma pessoa ou situação para alvos mais seguros
Fixação:	Adesão rígida a uma determinada atitude ou comportamento
Projeção:	Atribuição dos próprios sentimentos ou impulsos a outras pessoas
Introjeção:	Internalização de aspectos do mundo exterior na psique
Racionalização:	Criação de esquemas elaborados de justificação que disfarçam motivos e intenções subjacentes
Formação de reação:	Conversão de uma atitude ou sentimento em seu oposto
Regressão:	Adoção de padrões de comportamento considerados satisfatórios na infância a fim de reduzir a atuais exigências do ego
Sublimação:	Canalização dos impulsos básicos para formas socialmente aceitáveis
Idealização:	Valorização dos aspectos positivos de uma situação para proteger-se dos negativos
Desintegração:	Isolamento de diferentes elementos da experiência para proteger o bom do mau

Fonte: Adaptados de Hampden-Turner, C. *Maps ofthe mind,* p. 40-42. © 1981. Macmillan, e Klein, M. *Envy, gratitude, and other works,* p. 1-24. © 1980, Hogarth.

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

Grande parte da vida de Taylor reflete uma luta interior com a disciplina puritana e as relações de autoridade de sua infância. Existem boas razões para se acreditar que as relações que sua administração científica estabelece

entre gerentes e trabalhadores basearam-se na estrutura disciplinar sob a qual ele cresceu. Seu gosto pela sujeira e fuligem das fábricas e sua identificação com os operários (ele sempre declarou ser um deles) podem ser entendidos como reações contra a mesma situação familiar. No meio de todo o conflito que envolveu a introdução da administração científica, inclusive insultos diretos, ameaças de morte e seu comparecimento ante uma comissão especial na câmara dos deputados dos Estados Unidos sobre o taylorismo, onde ele foi apresentado como o "inimigo do trabalhador", Taylor apegou-se à idéia de que contava com a amizade daqueles que procurava controlar. Em sua mente, a agressão à administração científica transformava-se no oposto: a idéia de que ela promovia a harmonia. Foi essa concepção que lhe permitia ver a si mesmo como um pacificador industrial no exato momento em que a administração científica era uma das principais forças criadoras de conflito industrial.

Taylor teve uma neurose produtiva! Suas preocupações e idéias ajustavam-se perfeitamente às das organizações de seu tempo, de modo que, em vez de ser descartado como um ranzinza, ele tornou-se uma espécie de herói infame. A resolução de sua própria luta interna resultou em inovações produtivas, idéias e métodos de controle que tiveram um grande impacto social.

A relação entre a abordagem anal compulsiva de Taylor à vida e o modo de organização adotado pela administração científica levanta muitas questões intrigantes sobre os estilos de organização em geral:

- Até que ponto é possível entender a organização como o reflexo externo de lutas internas?
- Quais são as ligações detalhadas entre o surgimento de organização formal e a repressão da libido?
- Até que ponto os modos de organização institucionalizam mecanismos de defesa? Existe algum padrão?
- As formas rigidamente controladas de organização burocrática refletem a influência de preocupações compulsivas?
- Essas organizações atraem e recompensam pessoas que têm essas características em comum?
- Organizações orgânicas e outras formas de organização refletem e institucionalizam as preocupações típicas de outros tipos freudianos de personalidade?

Estas questões podem parecer absurdas. Mas, ligações interessantes podem ser traçadas. Por exemplo, é claro que sempre houve uma conexão muito visível entre o surgimento da organização formal e o controle da sexualidade.

Organização e controle do corpo

Se retornarmos à Idade Média, encontramos uma sociedade libidinosa onde existiam poucas distinções entre vida pública e privada. Demonstrações abertas de comportamento sexual eram comuns. Como Gibson Burrell mostrou, mesmo nos mosteiros, conventos e igrejas medievais, comportamentos sexuais escandalosos eram um grande problema. Manuscritos dos séculos XVII e XVIII revelam que punições para diferentes tipos de má conduta sexual eram calculadas nos mínimos detalhes. Algumas das ofensas mais graves pediam a castração; outras implicavam extensas penitências. Um monge culpado de simples fornicação com pessoas solteiras podia ser condenado a jejuar por um ano a pão e água, enquanto uma freira cumpriria de três a sete anos de jejum e um bispo, 12 anos. A punição da masturbação na igreja era de 40 dias de jejum (60 dias cantando salmos, no caso de monges e freiras). Um bispo apanhado fornicando cumpriria oito anos de jejum no caso da primeira ofensa e de 10 anos para cada ofensa subseqüente.

A simples existência desses esquemas de punição indica até que ponto os comportamentos sexuais representavam um constante problema para a ordem e a rotina da vida monástica: uma das primeiras formas de organização. Eles constituem uma ilustração gráfica do argumento de Freud de que para promover a ordem social e o comportamento "civilizado", a libido tem que ser controlada.

Na visão de Michel Foucault, este conflito entre organização e sexualidade não deveria surpreender, pois o domínio e o controle do corpo são fundamentais para o controle da vida social e política. Paralelos entre o surgimento da organização formal e a rotinização e controle do corpo humano são evidentes não só na forma científica de administração de Taylor e na necessidade de controlar a sexualidade na vida monástica, mas também na maneira como Frederico o Grande transformou um bando de desordeiros (discutido no capítulo sobre a máquina) num disciplinado exército prussiano e nas formas iniciais de organização industrial. Por exemplo, o British Factory Acts de 1833 deu muita atenção ao problema de controle do comportamento sexual no trabalho, assim como a moderna legislação sobre assédio sexual procura lidar com o resíduo desse problema. As virtudes de abstinência, controle e

vida pura foram ativamente promovidas na Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX. Muitos dos primeiros empresários industriais da Europa e América do Norte eram Quakers e Puritanos, o pano de fundo para o surgimento de Frederick Taylor, mais tarde.

Em termos freudianos, este processo de adquirir controle sobre o corpo depende de um processo social no qual o tipo de organização e disciplina da personalidade anal torna-se dominante. Esta sublimação forneceu parte da energia subjacente ao desenvolvimento da sociedade industrial.

Uma teoria psicanàlítica da organização

Quando examinamos a forma burocrática de organização, devemos ficar alerta para o significado oculto da estrita regulamentação e supervisão da atividade humana, o planejamento implacável, a programação do trabalho e a ênfase na produtividade, cumprimento de regras, disciplina, dever e obediência. A burocracia é uma forma mecanicista de organização mas uma forma anal também. Não é de se surpreender que algumas pessoas são capazes de trabalhar nesse tipo de organização melhor que outras.

Historicamente, pode-se argumentar que a analidade tem sido uma importante forma de sexualidade reprimida, determinando a forma das organizações. No entanto, se examinarmos o mundo organizacional, é fácil ver sinais de outras formas. Por exemplo, as firmas mais extravagantes, flexíveis, orgânicas e inovadoras que hoje estão causando grande impacto no mundo corporativo. Essas organizações geralmente requerem uma liberdade de estilo muito criativa que é estranha à personalidade burocrática. A teoria freudiana sugeriria que as culturas corporativas dessas organizações institucionalizam várias combinações de sexualidade oral, fálica e genital reprimidas.

Por exemplo, a ambição que está atrás das vitórias alcançadas no conselho diretor, aquisições e fusões ou o exibicionismo dos comportamentos pelos quais administradores e organizações podem dedicar muita atenção a si mesmos. Em organizações agressivas e individualistas, a cultura corporativa muitas vezes se caracteriza por um *ethos* fálico-narcisista, em que a satisfação deriva do fato de ser visível, adorado e "um vencedor". Tais organizações valorizam e encorajam este comportamento narcisista, assim como as burocracias rígidas institucionalizam a analidade.

A teoria freudiana oferece um outro enfoque para o tipo de comportamento exibicionista encontrado em algumas culturas corporativas discutido no capítulo sobre cultura. Ela sugere um novo tipo de teoria da contingência.

As organizações não são determinadas apenas por seus ambientes. Elas também são influenciadas pelas preocupações inconscientes de seus membros e por forças inconscientes que influenciam as sociedades em que as organizações se inserem.

Organização e a família patriarcal

Embora a perspectiva de Freud crie muitas novas interpretações da vida organizacional, na opinião de muitos críticos, Freud era excessivamente centrado na sexualidade e levou a argumentação longe demais. Entre esses críticos, são notáveis os membros do movimento feminista contemporâneo que vêem Freud como um partidário de valores masculinos e preso em suas próprias preocupações sexuais inconscientes, especialmente quando essas interagiam com a moralidade vitoriana de seu tempo. Em vez de enfatizar a sexualidade reprimida como uma força propulsora por trás da organização moderna, esses críticos sugerem que devemos tentar entender a organização como uma expressão do patriarcado. Segundo seu ponto de vista, o patriarcado funciona como uma espécie de prisão conceituai, produzindo e reproduzindo estruturas organizacionais em que predominam o sexo masculino e os valores tradicionais masculinos.

A dominância dos valores e papéis masculinos

A evidência de uma visão patriarcal da organização é fácil de ser verificada. Organizações formais geralmente se baseiam em características associadas com os valores masculinos ocidentais e, historicamente, têm sido dominadas por homens, exceto nos trabalhos em que a função é dar apoio, servir, lisonjear, agradar e entreter. Os homens tendem a dominar os papéis e funções organizacionais em que existe uma necessidade de comportamento agressivo e direto, enquanto as mulheres, até muito recentemente, eram socializadas para aceitar papéis que as colocavam em posições subordinadas, como enfermagem, trabalho de escritório e secretariado ou papéis destinados a satisfazer vários tipos de narcisismo masculino.

A abordagem burocrática da organização tende a enfatizar os aspectos racional, analítico e instrumental associados com o estereótipo de masculinidade ocidental e a menosprezar características tipicamente "femininas" de intuição, educação e apoio empático. Nesse processo, ela criou organizações que, de várias formas, definem um "mundo masculino", onde os homens, e as mulheres que compraram a briga, disputam posições de direção.

Na concepção de muitos autores sobre a relação entre os sexos e a organização, a influência dominante do masculino tem origem nas relações hierárquicas encontradas na família patriarcal que, como observou Wilhelm Reich, serve como "uma fábrica de ideologias autoritárias". Em muitas organizações formais, uma pessoa acata a autoridade de outra da mesma forma que a criança acata a autoridade paterna. A dependência prolongada da criança em relação aos pais facilita o tipo de dependência institucionalizada na relação entre líderes e seguidores e na prática em que as pessoas recorrem a outros para tomar providências em relação a assuntos problemáticos. Nas organizações, como na família patriarcal, firmeza, coragem e heroísmo, temperados pela auto-admiração narcisista, são geralmente qualidades valorizadas, assim como a determinação e o senso de obrigação que um pai espera de seu filho. Membros organizacionais chaves também costumam cultivar papéis paternalistas, agindo como mentores para aqueles que precisam de ajuda e proteção.

Os críticos do patriarcado sugerem que, em contraste com os valores matriarcais, que enfatizam amor incondicional, otimismo, confiança, compaixão e uma capacidade de intuição, criatividade e felicidade, a estrutura psíquica da família dominada pelo homem tende a criar um sentimento de impotência, acompanhado de medo e dependência da autoridade. Esses críticos argumentam que sob a influência de valores matriarcais a vida organizacional seria muito menos hierarquizada e muito mais compassiva e holística, daria mais valor aos meios do que aos fins, seria muito mais tolerante em relação à diversidade e aberta à criatividade. Muitos destes valores tradicionalmente femininos são evidentes em formas não burocráticas de organização em que educação e trabalho em grupo substituem a autoridade como modo dominante de integração.

Considerando as organizações como extensões inconscientes das relações familiares, temos um meio poderoso de entender os aspectos-chaves do mundo corporativo. Também ganhamos indícios de como as organizações podem evoluir conforme as mudanças na estrutura familiar e nas relações com os pais. Vemos o principal papel que a mulher e os valores relacionados com os gêneros podem desempenhar na transformação do mundo corporativo. Enquanto as organizações forem dominadas por valores patriarcais, os papéis das mulheres nas organizações serão sempre desempenhados em termos masculinos. Daí a visão de muitos críticos feministas sobre a moderna corporação: o verdadeiro desafio das mulheres que querem ter sucesso no mundo organizacional é mudar os valores organizacionais no sentido mais fundamental.

Organização, morte e imortalidade

Em seu livro *The denial of death,* Ernest Becker sugere que os seres humanos são "deuses com ânus". Entre todos os animais, só nós temos consciência do fato de que vamos morrer e somos obrigados a passar nossas vidas com o conhecimento do paradoxo de que embora sejamos capazes de transcendência espiritual, nossa existência depende de uma estrutura finita de carne e osso que acabará perecendo. Na concepção de Becker, os seres humanos passam grande parte de suas vidas tentando negar a realidade da aproximação da morte, empurrando para o fundo do inconsciente seus medos mórbidos. Ele, na realidade, reinterpreta a teoria freudiana da sexualidade reprimida, ligando os medos da infância, associados com o nascimento e o desenvolvimento da sexualidade, com os medos relacionados com nossas próprias insuficiências, vulnerabilidade e mortalidade.

Estes pontos de vista levam-nos a entender a cultura e a organização de uma nova maneira. Eles encorajam-nos a entender muitos de nossos atos e construções simbólicos como fuga de 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-nos incluir em algo maior e mais duradouro do que nós mesmos. Ao criarmos um mundo que pode ser visto como objetivo e real, reafirmamos a natureza concreta e real de nossa própria existência. Ao criarmos sistemas de símbolos que nos permitem realizar comunicações significativas com outros, estamos também procurando um sentido para nossas próprias vidas. Embora, em momentos de tranqüilidade, possamos enfrentar o fato de que vamos morrer, grande parte de nossa vida diária é vivida na realidade artificial criada por meio da cultura.

Esta perspectiva sugere que podemos entender as organizações e muito do comportamento dentro das organizações em termos de uma busca da imortalidade.

- Ao criarmos organizações, criamos estruturas de atividade que são maiores do que a vida e que geralmente sobrevivem por muitas gerações.
- Ao nos identificarmos com tais organizações, encontramos sentido e permanência.
- Ao nos aplicarmos ao trabalho, nossos papéis tornam-se nossas realidades e ao nos objetivarmos nos bens que produzimos ou o dinheiro que ganhamos, tornamos-nos visíveis e reais para nós mesmos.

Não é de admirar que questões de sobrevivência sejam uma prioridade tão alta para as organizações, uma vez que o que está em jogo é muito mais do que a simples sobrevivência da organização.

Organização e ilusão de controle

Entendendo o significado inconsciente da relação entre imortalidade e organização, percebemos que, ao tentar gerenciar e organizar nosso mundo, estamos, na realidade, tentando gerenciar e organizar a nós mesmos. Um fato de particular importância é que muitas de nossas concepções mais básicas de organização baseiam-se na idéia de tornar o complexo simples, como na abordagem burocrática da organização em que as atividades e funções são divididas em partes componentes claramente definidas. Como na ciência e na vida diária, gerenciamos nosso mundo simplificando-o. Pois, ao torná-lo simples, criamos a ilusão de que ele pode ser controlado e de que somos mais poderosos do que na realidade somos. Parte do conhecimento por meio do qual organizamos nosso mundo pode ser vista como uma proteção contra a idéia de que, em última análise, nós provavelmente entendemos e controlamos muito pouco. A arrogância muitas vezes esconde a fraqueza. A idéia de que os seres humanos podem organizar e gabar-se de dominar a natureza é um sinal de sua própria vulnerabilidade.

Em nível prático, as pessoas usam mitos e rituais detalhados para proteger sua vulnerabilidade. Por exemplo, a maneira como piadas e humor são usados para enfrentar situações difíceis no trabalho. Em muitos trabalhos perigosos, sabe-se que os trabalhadores às vezes tornam a situação ainda mais perigosa adotando um comportamento exibicionista ou fazendo brincadeiras com os colegas. Paradoxalmente, essas práticas dão uma sensação de maior controle.

Em outros contextos organizacionais, os processos de fixação de objetivos, planejamento e outros tipos de atividades ritualísticas desempenham função similar. Ao estabelecermos objetivos pessoais ou organizacionais, reafirmamos a confiança em nosso futuro. Ao investirmos tempo e energia num projeto, convertemos o tempo que passa em algo concreto e duradouro.

Enquanto a análise freudiana consideraria as preocupações excessivas com produtividade, planejamento e controle como expressões de preocupações anais sublimadas, o trabalho de Becker leva-nos a entendê-las como uma tentativa de preservar e deter a vida em face da morte.

Organização e ansiedade

Em seus últimos trabalhos, Freud atribuiu crescente ênfase à luta entre os instintos de vida e de morte dentro do indivíduo. Esta relação tornou-se um foco especial de estudo para Melanie Klein e a chamada escola inglesa de psicanálise baseada no Instituto Tavistock de Londres, que tenta identificar o impacto das defesas da infância contra a ansiedade sobre a personalidade adulta.

O trabalho de Klein baseia-se na premissa de que desde o começo da vida a criança sofre ansiedade associada com o instinto da morte e o medo da aniquilação. Este medo é internalizado sob a forma de "ansiedade persecutória". Para suportar esta ansiedade, a criança desenvolve mecanismos de defesa, inclusive desintegração, introjeção e projeção (ver Figura 7**.1).** Do ponto de vista de Klein, é possível entender a estrutura, o processo, a cultura e mesmo o ambiente de uma organização em termos dos mecanismos de defesa inconscientes desenvolvidos por seus membros para suportar a ansiedade individual e coletiva.

Mecanismos de defesa grupais

Esta abordagem da análise organizacional foi sistematicamente desenvolvida por muitos membros do Instituto Tavistock. Em sua análise do comportamento de grupo, Wilfred Bion sugere que grupos muitas vezes regridem para padrões infantis de comportamento para se proteger dos desconfortáveis aspectos do mundo real. Quando um grupo está totalmente envolvido numa tarefa, suas energias tendem a ser ocupadas e direcionadas de maneira que mantêm o grupo em contato com algum tipo de realidade exterior. No entanto, quando surgem problemas que desafiam o funcionamento do grupo, ele tende a retirar suas energias da realização da tarefa e usá-la para se defender contra as ansiedades associadas com a nova situação. Bion descreve como, nessas situações geradoras de ansiedade, os grupos tendem a reverter para um de três estilos de operação que empregam diferentes tipos de defesa contra a ansiedade: dependência, emparelhamento e luta-fuga.

- *Dependência.* Em tempos de ansiedade, alguns grupos acham que precisam de alguma forma de liderança para resolver essa dificuldade. A atenção do grupo é desviada dos problemas presentes e projetada sobre um indivíduo particular. Membros do grupo muitas vezes declaram-se incapazes de lidar com a situação e idealizam as características do líder escolhido. Algumas vezes, o grupo projeta sua ener-

gia sobre um símbolo atraente de seu passado, lembrando como as coisas costumavam ser em vez de enfrentar a realidade atual. Esse clima facilita o surgimento de um líder potencial que assume a responsabilidade pelos assuntos do grupo. No entanto, esse líder freqüentemente herda uma situação extremamente difícil, uma vez que sua própria existência constituirá uma desculpa para a inércia por parte dos outros. O líder também teria que incorporar os traços fantasiados pelas pessoas do grupo que projetam aspectos desejados de seus próprios egos na figura do líder. Conseqüentemente, o líder em geral falha em corresponder às expectativas dos membros do grupo. Ele ou ela geralmente fracassa e logo é substituído por outra pessoa, geralmente um dos membros do grupo menos capazes. Este também fracassa e, assim, os problemas continuam, levando, talvez, à fragmentação e lutas dentro do grupo. O funcionamento grupai pode ficar emperrado uma vez que todos os tipos de manobras fraudulentas e capazes de dividir o grupo substituem a ação real.

Emparelhamento. Em outro padrão de resposta, um grupo pode tentar lidar com os problemas por meio do *emparelhamento.* Isto envolve uma fantasia em que os membros do grupo passam a acreditar que uma figura messiânica surgirá para livrar o grupo de seu medo e ansiedade. A dependência do grupo em relação ao surgimento de tal figura também paralisa sua capacidade de tomar iniciativas eficazes.

Luta-fuga. Um terceiro padrão de resposta é a *luta-fuga,* em que o grupo tende a projetar seus medos sobre algum tipo de inimigo. Esse inimigo incorpora a ansiedade persecutória inconsciente do grupo. O inimigo pode assumir a forma de um concorrente, uma regulamentação governamental, uma atitude pública ou uma pessoa ou organização em particular que parece estar a fim de "nos pegar". Embora una o grupo e torne possível uma forma de liderança forte, o processo de luta-fuga tende a distorcer a avaliação que o grupo faz da realidade e portanto sua capacidade de enfrentá-la. O tempo e a energia do grupo tendem a ser empregados para lutar ou proteger-se contra um perigo percebido em vez de se tentar uma visão mais equilibrada dos problemas evidentes na situação.

Um bom exemplo de luta-fuga é a maneira como os fabricantes de automóveis e muitos outros ramos da indústria na América do Norte reagiram inicialmente ao desafio imposto pela importação de bens do Japão e outras partes da Ásia. Embora os efeitos desta nova fonte

de competição fossem muito reais, a preocupação com o "inimigo" e a necessidade de lutar ou se proteger por meio de legislação e quotas de importação desviaram a atenção de aspectos igualmente importantes da situação: a necessidade de reexaminar a natureza de seus próprios produtos para descobrir como poderiam ser modificados ou melhorados para competir nas novas condições de mercado. Este exemplo de resposta de tipo luta-fuga ilustra uma paranóia inconsciente que é comum em muitas situações de grupo.

Mecanismos de defesa em organizações

Os mecanismos de defesa ajudam-nos entender a dinâmica da liderança, dos processos grupais, da ação da cultura organizacional, das relações entre organização e ambiente e outros aspectos do funcionamento diário da organização. Eles estão presentes em quase todos os aspectos da atividade organizacional à medida que as pessoas - operando como indivíduos ou em conluios inconscientes, como grupos - constróem realidades em que ameaças e preocupações dentro da mente inconsciente são incorporadas em seu entendimento do mundo em geral. A cultura corporativa e o entendimento do ambiente externo tornam-se uma extensão desse domínio interno.

Os mecanismos de defesa também podem ajudar a explicar muitos aspectos mais formais da organização. Por exemplo, Eliott Jaques e Isobel Menzies, antigos membros do Instituto Tavistock, descreveram como certos aspectos da estrutura organizacional podem ser interpretados como defesas sociais. Jaques mostra como muitos papéis organizacionais podem ser o foco de vários tipos de paranóia ou ansiedade persecutória. O primeiro oficial de um navio, em geral, é responsabilizado por muitas coisas que dão errado mesmo que ele não seja responsável. Por consentimento geral inconsciente, ele é considerado culpado por todos os problemas, permitindo que a tripulação sinta-se protegida de seus próprios perseguidores internos. Ou o capitão pode ser idealizado como uma figura boa e protetora.

Todos os tipos de bodes expiatórios nas organizações desempenham funções semelhantes. São pessoas em papéis que "todos adoram odiar", convenientes "criadores de caso", "desajustados" e pessoas que "simplesmente não seguem as regras do jogo". Eles constituem um alvo para a raiva inconsciente e para as tendências sádicas, aliviando a tensão na organização e mantendo-a unida.

Jaques sugere que a defesa paranóica contra a ansiedade é um traço constante nas relações de trabalho, em que os maus impulsos são projetados

em diferentes grupos que passam a ser considerados como vilões ou fontes de problemas. Eles muitas vezes se tornam objetos de atitudes e ações vingativas. O processo também ocorre em muitos padrões de relações entre organizações:

- Muitas relações entre governo e empresas refletem o que Roger Chatov descreveu como "sadismo regulador", quando os reguladores infringem exigências pesadas e supérfluas aos regulados.
- Em ambientes competitivos, as organizações muitas vezes tentam dominar, punir e controlar seus rivais ou outras organizações com quem trabalham.
- Uma parte de uma organização pode começar a criar punições para outra ou incluir vários tipos de punições em suas diretrizes e procedimentos.
- Em tempos de recessão econômica, pessoas-chave geralmente sentem prazer em restringir práticas organizacionais e privilégios estabelecidos nos anos de "vacas gordas".
- No campo das relações trabalhistas, o enfraquecimento dos sindicatos pode abrir a porta para "ataques violentos aos sindicatos".
- Grandes reestruturações podem ser motivadas tanto por desejos de vingança e punição contra indivíduos e grupos como pelo verdadeiro desejo de racionalizar as práticas de trabalho.

Em outro campo, Isobel Menzies descreve como as defesas contra a ansiedade estão nas bases de muitos aspectos da maneira como o trabalho de enfermagem é organizado. Como se sabe, enfermeiros têm que lidar com tarefas estressantes que podem gerar uma mistura de sentimentos de piedade, pena, amor, culpa, medo, ódio, inveja e ressentimento. Daí a fragmentação da relação enfermeiro-paciente em tarefas estanques distribuídas entre diferentes profissionais; a despersonalização, categorização e negação do significado do paciente como indivíduo em favor do paciente como um "caso"; e o desligamento e negação de sentimentos pessoais muitas vezes têm significado não somente burocrático mas inconsciente. Eles são mecanismos para lidar com a situação. Algumas vezes, eles contribuem para a eficiência do atendimento. Outras vezes, atrapalham. Em ambos os casos, eles são muito difíceis de eliminar ou mudar.

Abraham Zaleznik sugere que padrões de ansiedade inconsciente geralmente exercem influência decisiva na construção de coalizões e na política da vida organizacional. Em algumas situações, líderes podem ser incapazes

de desenvolver relações estreitas com seus colegas e subordinados em virtude de medos inconscientes ou porque alguma forma de raiva ou inveja inconsciente os leva a ressentir qualquer sinal de rivalidade. Essas preocupações podem motivar os líderes a manter o controle dividindo e controlando os subordinados de maneira que garantam que serão "mantidos em seus lugares". Freqüentemente, medos inconscientes os impedem de aceitar ajuda e conselhos verdadeiros. Por exemplo, sugestões de diretrizes feitas por subordinados podem ser interpretadas como rivalidade e, por isso, serem descartadas ou reprimidas independentemente de seu real mérito. Ironicamente, esses líderes freqüentemente se isolam, criando uma situação ideal para os subordinados se unirem de uma maneira que pode levar à queda do líder. Projeções inconscientes freqüentemente se auto-realizam.

O inconsciente e a cultura corporativa

Os padrões de significado que moldam a cultura e subculturas corporativas podem também ter significado inconsciente. Os valores comuns que unem uma organização muitas vezes têm origem em preocupações comuns a todos os membros, que estão escondidas abaixo da superfície do conhecimento consciente.

Em organizações que projetam uma imagem de equipe, vários tipos de mecanismos desintegradores estão freqüentemente em ação, idealizando as qualidades dos membros do time e, ao mesmo tempo, projetando medo, raiva, inveja e outros maus impulsos sobre pessoas e objetos que não são partes do time. Como na guerra, a capacidade de criar unidade e um sentimento de propósito muitas vezes depende da capacidade de canalizar os impulsos destrutivos para o inimigo. Esses impulsos então confrontam a equipe como as "reais" ameaças.

Em organizações caracterizadas por lutas internas ou por um *ethos* de competição acirrada, esses impulsos destrutivos geralmente são liberados internamente criando uma cultura que prospera em vários tipos de sadismo em vez de projetar seu sadismo para o exterior. Inveja profunda pode levar as pessoas a bloquear o sucesso de seus colegas por medo de não serem capazes de alcançar o mesmo sucesso. Este processo oculto pode minar a capacidade de desenvolver uma cooperação de equipe, que requer que os membros organizacionais gozem do sucesso mediante a associação com outros membros bem-sucedidos tanto quanto por meio de suas próprias conquistas. Mais uma vez, as ansiedades persecutórias não resolvidas, que invariavelmente inibem o aprendizado porque impedem as pessoas de aceitar críticas e de

corrigir seus erros, podem levar a uma cultura caracterizada por todos os tipos de tensão e atitudes defensivas.

Considerações como essas sugerem que a cultura corporativa pode ser muito mais do que o que é evidente na idéia popular de que é possível "gerenciar a cultura". A cultura, como a organização, pode não ser o que parece ser. Ela tanto pode nos ajudar a evitar uma realidade interior como nos ajudar a enfrentar a realidade exterior de nossas vidas diárias.

Organizações e ursos de pelúcia

Quando criança, a maioria de nós teve um brinquedo macio, um cobertor, um pedaço de tecido ou outros objetos especiais ao qual dedicávamos muita atenção e do qual praticamente não nos separávamos. O psicanalista Donald Winnicott sugere que esses objetos são críticos no desenvolvimento das distinções entre "eu" e "não eu", criando o que ele chama de uma "área de ilusão" que ajuda a criança a desenvolver relações com o mundo exterior. De fato, esses objetos constituem uma ponte entre os mundos interno e externo da criança. Se o objeto ou fenômeno favorito é modificado (por exemplo, se o ursinho for lavado), então a criança pode sentir que sua própria existência está sendo, de certa forma, ameaçada.

A teoria dos objetos transicionais

A relação com tais objetos transicionais continua pela vida afora, e a boneca, o ursinho ou o cobertor gradualmente são substituídos por outros objetos e experiências que intermedeiam as relações de uma pessoa com o mundo, ajudando-a a manter um senso de identidade. Mais tarde na vida, um objeto de estimação, uma coleção de cartas, um sonho acalentado, ou talvez um atributo valorizado, uma habilidade ou talento pode substituir a boneca ou o ursinho perdido, simbolizando e garantindo para nós o que realmente somos e onde nos situamos no mundo exterior. Embora desempenhem um papel crucial de ligação com nossa realidade, algumas vezes esses objetos e experiências também podem adquirir um *status* de fetiche ou fixação que somos incapazes de abandonar. Nesses casos, o desenvolvimento adulto fica bloqueado e distorcido, trazendo um rígido apego com um aspecto particular de nosso mundo, tornando difícil para nós progredir e lidar com a natureza mutável de nosso ambiente.

As teorias dos fenômenos transicionais e áreas associadas de ilusão aumentam nosso entendimento de como construímos a realidade organizacional e como nos envolvemos nela. Essas teorias também oferecem uma poderosa perspectiva sobre a influência do inconsciente nas mudanças e em nossa resistência a elas.

Bloqueios inconscientes à inovação e à mudança

Harold Bridger, do Instituto Tavistock, deu muitos seminários explorando o significado inconsciente dos fenômenos transicionais na vida organizacional. Sua perspectiva leva-nos a entender que os arranjos organizacionais podem, por si sós, servir como fenômenos transicionais: eles desempenham um papel crítico na definição da natureza e identidade das organizações e de seus membros e na determinação de atitudes que podem bloquear a criatividade, a inovação e a mudança.

- Um aspecto particular da estrutura organizacional ou cultura corporativa pode vir a assumir especial significância e ser preservado e mantido mesmo em face de grande pressão para a mudança.
- Uma firma familiar pode-se apegar a um aspecto particular de sua história e missão, embora hoje esteja operando em novas condições em que esse aspecto não é mais relevante.
- Dirigentes sindicais ou um grupo de empregados podem querer lutar até a morte para defender determinado princípio ou um conjunto de concessões ganhas em batalhas anteriores, mesmo que eles já não tenham nenhum valor real para seus membros.
- Administradores ou grupos de trabalho podem insistir que têm o direito e autonomia para tomar determinadas decisões ou que o trabalho deva ser feito de determinada maneira, mesmo que, quando pressionados, eles reconheçam que suas exigências são mais de natureza simbólica do que objetiva.

Em cada um desses casos, o fenômeno a ser preservado pode ter significado transicional para as pessoas envolvidas. Assim como uma criança pode confiar na presença da boneca ou urso de pelúcia como um meio de reafirmar quem são e onde estão, os administradores e trabalhadores podem depender de fenômenos equivalentes para definir seu senso de identidade. Quando esses fenômenos são questionados, as identidades básicas são questionadas. O medo da perda que isto acarreta, muitas vezes, gera uma reação que pode ser completamente desproporcional à importância do assunto, quando

visto de um ponto de vista mais isento. Esta dinâmica inconsciente pode ajudar a explicar por que algumas organizações têm sido incapazes de enfrentar novas demandas de seu ambiente e por que existe tanta resistência inconsciente à mudança nas organizações.

O processo é bem ilustrado no caso de uma empresa de engenharia que, como muitas outras do setor, teve dificuldades de se adaptar às mudanças geradas pela evolução da tecnologia do computador. Um dos aspectos interessantes da cultura da companhia era o apego ao uso de réguas de cálculo. Embora a nova tecnologia oferecesse uma maneira nova e muito mais eficiente de fazer cálculos de engenharia, muitos engenheiros insistiam em continuar a usar suas "réguas". A teoria dos fenômenos tradicionais permite-nos entender isto em termos de um processo inconsciente em que o uso das réguas de cálculo era associado com um passado que estava desaparecendo rapidamente e uma relutância em abrir mão de uma antiga identidade e mudar conforme os tempos. Como se pode esperar, a firma perdeu sua posição no setor e acabou sendo incorporada por outra.

A teoria dos fenômenos transicionais oferece importantes explicações para a prática da mudança e desenvolvimento organizacionais. Ela sugere que a mudança só ocorrerá espontaneamente se as pessoas estiverem preparadas para renunciar ao que elas prezam com o propósito de adquirir algo novo, ou se puderem encontrar maneiras de trazer o que elas prezam para o ambiente novo. A firma de engenharia do exemplo acima era fiel a um objeto simbólico que não podia desempenhar as funções transicionais na situação corrente. Algum objeto, visão ou experiência nova era necessário para ajudar a transição para o microprocessamento. É interessante que consultores e outros agentes da mudança muitas vezes se tornam objetos transicionais para as firmas: o cliente recusa-se a dispensar o consultor e torna-se crucialmente dependente de seu conselho em relação a toda mudança a ser feita.

Ajudando as pessoas a mudar

Para ajudar a tornar qualquer tipo de mudança social mais fácil, o agente de mudança pode precisar criar fenômenos transicionais quando eles não existem naturalmente. Assim como o pai ou a mãe podem ter que ajudar a criança a encontrar substitutos para o ursinho, um agente de mudança - seja um revolucionário social ou um consultor remunerado - precisa ajudar o grupo a abrir mão do que prezava antes para que possa ir em frente. É significativo que isto raramente pode ser feito efetivamente por meio do "convencimento" ou imposição de um "pacote de mudança", de uma ideologia ou

de um conjunto de técnicas. A teoria dos fenômenos transicionais sugere que em situações de mudança voluntária, a pessoa que faz a mudança precisa ter o controle do processo, pois a mudança, em última análise, depende de questões de identidade e da problemática relação entre o "eu" e o "não-eu". As pessoas freqüentemente precisam de tempo para refletir, repensar, sentir e avaliar, através da ação, se uma mudança vai ser efetiva e duradoura. Se o agente de mudança tentar ignorar ou suprimir o que é valorizado pelo grupo, isto quase certamente reaparecerá mais tarde.

A teoria dos fenômenos transicionais é uma maneira de entender a dinâmica da mudança e oferece importantes idéias que podem ajudar as pessoas e os grupos a fazer transições eficazes de um estado para outro.

Organização, sombra e arquétipo

Na análise acima, focalizamos as interpretações freudiana e neofreudiana do inconsciente. Agora, vamos examinar as implicações do trabalho de Carl Jung. Enquanto Freud se preocupou com as demandas que o corpo, como portador da psique, impunha sobre o inconsciente, Jung rompeu com esta restrição, encarando a psique como parte de uma realidade universal e transcendental. Conforme seu pensamento foi se desenvolvendo, ele passou a dar cada vez mais ênfase à idéia de que a psique humana é parte de um "inconsciente coletivo" que transcende os limites de espaço e de tempo.

O trabalho de Jung tem grandes implicações para a compreensão de como as pessoas representam a realidade organizacional. Vamos nos concentrar aqui em duas considerações da maior importância:

- a maneira como Jung encoraja-nos a entender as reações gerais entre vida interna e externa; e
- papel que os arquétipos desempenham na determinação de nosso entendimento do mundo externo.

Organização e sombra

O primeiro tema foi explorado com algum detalhe por Robert Denhardt. Em seu livro *In the shadow of organization,* ele convida-nos a examinar o lado humano reprimido da organização sob a superfície da racionalidade formal. Jung usou o termo "sombra" para se referir aos impulsos ou vontades indesejáveis. Em sua concepção, a neurose e a inadaptação humanas derivam de

uma incapacidade de reconhecer e lidar com a sombra reprimida, que, geralmente, contém tanto forças construtivas como destrutivas. Como as outras teorias analisadas neste capítulo, ele também acreditava que muitas dessas tensões não resolvidas dentro de nós são projetadas em outras pessoas e em situações externas e que, para entender nossa realidade externa, precisamos primeiro entender o que ele chamou de "o outro dentro de nós".

Na sombra da organização, encontramos todos os opostos reprimidos da racionalidade lutando para vir à superfície e mudar a natt reza da racionalidade na prática. O sociólogo Max Weber notou que quanto mais a forma burocrática de organização avança, mais perfeitamente ela consegue eliminar todas as qualidades humanas que escapam do cálculo técnico. No entanto, o trabalho de Jung sugere que as qualidades irracionais nunca podem ser eliminadas, mas apenas afastadas e submersas. Seu trabalho também nos leva a entender que as qualidades irracionais nunca aceitam ser banidas de modo tranqüilo e estão sempre procurando um meio de modificar seu lado racional. Isto pode ser observado em grande parte das políticas que moldam a vida organizacional e também no *stress*, na mentira, fraudes, na depressão e atos de sabotagem. Do ponto de vista de Jung, esses fatores refletem tensões inevitáveis, porém negligenciadas ou suprimidas num processo bilateral. Assim como o inconsciente do indivíduo luta para conseguir unidade com o ego, o inconsciente sombrio de uma organização também pode ser visto como implorando reconhecimento, advertindo-nos de que o desenvolvimento de um lado de nossa condição humana (por exemplo, a capacidade de raciocínio técnico) muitas vezes violenta os outros aspectos. As patologias e alienações que encontramos nos contextos organizacionais podem, do ponto de vista de Jung, ser interpretadas como manifestações desta unidade essencial da psique.

O trabalho de Jung mostra que a sombra reprimida da organização age como um reservatório não só de forças indesejadas e, por isso, reprimidas, como de forças que se perderam ou não foram valorizadas. Por exemplo, à medida que o arquétipo masculino se afirma, os valores associados com o feminino são submersos. Reorganizando-se os recursos desse reservatório, podemos aproveitar as fontes submersas de energia e criatividade e tornar nossas instituições muito mais humanas, vibrantes e moralmente sensíveis e responsáveis do que elas são hoje.

Organização e arquétipo

A análise junguiana da personalidade em termos da maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo leva em conta o papel dos arquétipos na determinação dos detalhes de nossa realidade. Os arquétipos são temas recorrentes de pensamento e experiência que parecem ter significado universal. Por exemplo, a mitologia e a literatura são dominadas por um pequeno número de temas básicos - apocalípticos, demoníacos, românticos, trágicos, cômicos e irônicos. Os personagens, situações e ações podem mudar, mas as estórias permanecem as mesmas. Em outros aspectos da vida também, temas fortes que ajudam as pessoas a entender sua experiência são usados repetidamente para criar padrões de significado. Estas estruturas de arquétipos dão às pessoas um sentido de posicionamento em suas próprias vidas e na história, ajudando-as a entender quem são e onde estão na ordem geral das coisas.

Jung devotou muito tempo e energia ao esforço de explicar o caráter universal e atemporal dessas estruturas de arquétipos, mostrando como elas são encontradas nos sonhos, mitos e idéias do homem primitivo, antigo e moderno. Para Jung, esses arquétipos determinam a maneira como "nos reconhecemos" nos relacionamentos com o mundo exterior e são cruciais para entender as ligações entre aspectos conscientes e inconscientes da psique.

De acordo com a teoria de Jung, nós esperaríamos que a vida organizacional fosse criada e recriada de acordo com as estruturas encontradas na história do mito e na literatura. Infelizmente, muito pouca pesquisa foi feita sobre este tópico.

O inconsciente: uma força criativa e destrutiva

Nossa exploração da organização e do inconsciente recorreu a muitas imagens da prisão psíquica, traçando relações entre nossa vida consciente e inconsciente em termos de sexualidade reprimida, patriarcalismo, medo da morte, mecanismos de defesa, ursos de pelúcia, sombras e arquétipos - a lista não se esgota aí. Essas metáforas nos encorajam a tornarmo-nos mais sensíveis quanto ao significado oculto de nossas ações e preocupações diárias e a descobrir como processar e transformar nossa energia inconsciente de maneiras construtivas. Elas levam-nos a ver como a agressão, a inveja, a raiva, o ressentimento e inúmeras outras dimensões de nossa vida oculta podem ser incorporadas no trabalho e na organização. Essas preocupações ocultas decidem se vamos tentar organizar o trabalho de modo a evitar ou a enfrentar

os aspectos problemáticos de nossa realidade e como vamos representar nosso mundo organizacional. Elas estão no centro de muitas questões associadas com dinâmica de grupo, liderança efetiva e inovações e mudanças.

Francês Delahanty e Gary Gemmill sugerem que deveríamos entender o papel do inconsciente na vida organizacional como uma espécie de "buraco negro". Esta metáfora tem sido usada na física para caracterizar campos gravitacionais invisíveis porém intensos que apreendem toda a matéria ao redor. De modo análogo, a dimensão invisível da organização, que descrevemos como o inconsciente, pode engolir e aprisionar energias positivas das pessoas envolvidas no processo organizacional.

O desafio de compreender o significado do inconsciente na organização também traz consigo a promessa de que é possível liberar a energia presa de maneiras que promovem a transformação criativa e acarretam a mudança, criando relações mais integradas entre os indivíduos, grupos, organizações e seus ambientes. Esta promessa está em perfeita harmonia com a metáfora da prisão psíquica, pois uma visão do confinamento é invariavelmente acompanhada de uma visão da liberdade. Para Platão, esta liberdade consiste na busca do conhecimento sobre o mundo. Para os psicanalistas, ela baseia-se no conhecimento do inconsciente e na capacidade dos seres humanos de criar um mundo melhor por meio de uma melhor compreensão de como construímos e interpretamos nossas realidades.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DA PRISÃO PSÍQUICA

A metáfora da prisão psíquica oferece um poderoso conjunto de perspectivas para a exploração do sentido oculto de nossos mundos tidos como verdadeiros. Ela encoraja-nos a ir fundo, abaixo da superfície, para descobrir os processos e padrões de controle que aprisionam as pessoas em modos insatisfatórios de existência e a descobrir maneiras de transformá-los.

Vantagens

- **A metáfora encoraja-nos a desafiar as premissas básicas sobre as quais vemos e sentimos nosso mundo.**

Por que ficamos presos a determinadas maneiras de pensar? Por que protegemos nossas ilusões? Por que achamos difícil mudar modos de com-

portamento estabelecidos mesmo que sejam incômodos? Por que criamos tantos problemas uns para os outros? As idéias que temos explorado apontam para algumas respostas e oferecem algumas maneiras de ganhar uma nova perspectiva sobre problemas críticos.

A própria imagem da prisão psíquica é uma poderosa abordagem a esta tarefa porque nos encoraja a reconhecer como podemos ficar presos num ambiente que se auto-isola. Nós vemos uns aos outros e vemos o mundo ao nosso redor. Mas o que estamos realmente vendo? Estamos vendo um mundo independente? Ou estamos vendo e sentindo simples projeções de nós mesmos? Somos prisioneiros da linguagem, conceitos, crenças e uma cultura geral por meio da qual representamos nosso mundo?

Paradoxalmente, ao levantar estas questões, estamos dando o primeiro passo para encontrar uma saída. Somos encorajados a procurar as mensagens que vêm de fora de nossa "caverna" particular e a usá-las para entender melhor nosso mundo. Isto pode trazer enormes benefícios para as pessoas individualmente e para as organizações, fornecendo uma alternativa para o pensamento grupai e as armadilhas psíquicas que nos aprisionam em padrões de comportamento indesejáveis e ineficientes.

- **Ganhamos novas perspectivas sobre os desafios da inovação e da mudança organizacional.**

Todas as perspectivas consideradas neste capítulo mostram que, ao procurar mudar as práticas organizacionais, geralmente estamos tentando mudar muito, muito mais.

As estruturas, regras, comportamentos, crenças e padrões de cultura que definem uma organização não são fenômenos simplesmente corporativos. Eles são pessoais no sentido mais profundo. Qualquer tentativa de mudar estes aspectos do mundo organizacional pode mobilizar todos os tipos de oposições, porque cada indivíduo e cada grupo defende o *status quo* numa tentativa de defender seus próprios "eus". As estruturas e regras podem ser cruciais para a *criação* de limites e de rigidez que ajudam a simbolizar a percepção de um administrador de quem ele realmente é; uma prática antiquada pode refletir um esforço para preservar uma experiência ou modo de vida de que gostamos; o respeito por determinada pessoa ou líder pode conter todos os tipos de ansiedades, agressões e energias inconscientes das pessoas sendo lideradas; os concorrentes ou o mundo em geral pode esconder todo tipo de medos e inadequações do indivíduo ou do grupo; a maneira de um grupo corporativo ver seu ambiente externo pode ser dominada por projeções in-

conscientes de alguns administradores; uma forte subcultura corporativa pode estar mobilizando aspectos negligenciados de uma "sombra" corporativa que são realmente dignos de atenção e de serem trazidos à luz.

Entendendo essas dimensões ocultas da vida quotidiana, os administradores e os agentes da mudança podem abrir o caminho para novas práticas que respeitem e enfrentem os desafios organizacionais de uma maneira nova. Eles podem aprender a arte de transferir dimensões valiosas das práticas antigas para as novas. Eles podem começar a decifrar as fontes de bodes expiatórios, sentimento de vítimas e de culpa e descobrir maneiras de enfrentar as ansiedades mais profundas que isso gera. Podem abordar a resistência e as rotinas defensivas que tendem a sabotar e bloquear a mudança com uma sensibilidade nova e construir modos de lidar com aquelas atitudes.

- **O "irracional" visto de uma nova perspectiva.**

A metáfora da prisão psíquica mostra-nos que temos racionalizado demais nosso entendimento da organização. Como vimos nos primeiros capítulos, o desejo de criar organizações racionais e estritamente controladas tem sido uma característica marcante do século XX. A teoria da organização tem procurado dar aos administradores perspectivas e técnicas que tentam eliminar ou controlar a incerteza e estabelecer a administração numa base racional e objetiva. As idéias apresentadas neste capítulo revelam o desequilíbrio e sugerem que, em vez de tentar fortalecer a racionalidade da organização como um fim em si mesmo, deveríamos dar mais atenção ao entendimento e desenvolvimento das ligações entre o racional e o irracional (um termo que designa as forças humanas que não podemos controlar e disciplinar), porque eles são parte do mesmo fenômeno.

Tanto em nosso comportamento nas organizações quanto em nossas explicações das organizações, fatores como agressão, avareza, medo, ódio e desejo sexual não possuem *status* oficial. Quando eles vêm à tona, são rapidamente banidos por desculpas, racionalizações e punições destinadas a 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 com alguns dias de licença, e um ato de sabotagem pode ser punido com maiores controles. Por mais que possamos pedir desculpas, racionalizar, punir e controlar, não podemos livrar as organizações dessas forças reprimidas à espreita na sombra da racionalidade. Este lado humano indesejado sempre existirá e tem que ser levado em conta para que a organização se desenvolva de uma maneira holística e agradável.

É inútil falar sobre a criação de "organizações que aprendem" ou tentar desenvolver culturas corporativas que prosperam na mudança, se a dimensão do inconsciente humano for ignorada. Se as preocupações subjacentes não forem levadas em conta, a retórica da criação de uma nova organização provavelmente vai cair em ouvidos surdos - mesmo em situações em que a mudança pode ser benéfica e lógica para todos os envolvidos.

A metáfora da prisão psíquica aumenta nossa conscientização das relações entre "o racional" e o que *parece* "irracional" e nos adverte contra os perigos de ignorar ou menosprezar o significado deste último, porque o irracional pode ser uma força incrivelmente poderosa para as pessoas envolvidas. A metáfora também nos encoraja a reconhecer que a racionalidade é muitas vezes irracionalidade disfarçada. Vimos isso no modo como a racionalidade de um Frederick Taylor pode disfarçar uma forma extrema de compulsão, assim como o vício de trabalhar, a preocupação excessiva com metas e alvos claros ou maneiras agressivas de lidar com colegas ou concorrentes externos podem disfarçar todo tipo de inseguranças pessoais. Racionalidade e irracionalidade são lados de uma mesma moeda e, quando um é muito enfatizado, invariavelmente ocorrem distorções e disfunções.

- **Somos encorajados a integrar e administrar tensões em vez de deixar que um lado domine.**

As idéias apresentadas neste capítulo encorajam-nos a entender as tensões entre o racional e o irracional e a encontrar maneiras de conseguir melhor integração e equilíbrio. Isto tem enormes implicações sobre a maneira como enfrentamos os desafios de um mundo turbulento, porque é claro que as concepções e crenças correntes sobre a organização e a administração enfatizam demais a importância de "ser racional" e " manter o controle". Se a administração quiser enfrentar o desafio das formas emergentes, auto-organizadoras, essas preocupações tradicionais com controle terão que ser temperadas com a tranqüilidade de lidar com a incerteza, o fluxo e a mudança como uma norma. Analogamente, as qualidades do arquétipo masculino que tem dominado a maior parte da administração contemporânea precisam ser suplantadas por qualidades femininas. Processos racionais de tomada de decisões precisam dar mais lugar para saltos criativos e intuitivos. O *ethos* da competição impiedosa precisa dar lugar para uma concorrência mais amena.

É interessante que as forças que podem ajudar a criar a integração necessária geralmente estão presentes na maioria das organizações: no lado da "sombra reprimida". Se examinarmos a relação entre a cultura corporativa dominante e os padrões de subcultura dentro de uma organização, vemos

que as tensões discutidas anteriormente estão lutando por atenção. Muitos grupos subculturais constituem pontos para o surgimento de idéias e acontecimentos que não encontram expressão formal em nenhum outro lugar, ou para aspectos negativos que contrabalançam a cultura dominante. Como tais, eles constituem um reservatório oculto de energia e de idéias para mobilizar a mudança construtiva. É extremamente importante que os administradores reconheçam o lado construtivo e reparador das forças que podem, à primeira vista, parecer contrárias a suas políticas, especialmente em situações de alta interdependência. Se reconhecermos que o lado sombra de nossas organizações manda-nos uma mensagem sobre "o bom" e "o mal", vamos poder encontrar maneiras mais integradas de organizar e de administrar.

- **A administração ética adquire uma nova dimensão.**

Não há nada de neutro na maneira como organizamos. Ela é sempre humana, no sentido mais amplo, e uma conscientização cada vez maior da dimensão humana precisa ser incluída em tudo que fazemos. Ao mesmo tempo em que a metáfora oferece uma orientação óbvia sobre a administração da mudança, ela também adverte que podemos estar pisando um terreno ético perigoso, especialmente quando sistematicamente usamos nosso conhecimento dos arquétipos ou dos mecanismos de defesa sociais para alcançar objetivos corporativos. No capítulo sobre a cultura, mencionamos as implicações ideológicas das tentativas de determinar e moldar a cultura corporativa para fins instrumentais. A metáfora da prisão psíquica aumenta a profundidade dessa perspectiva, advertindo que os padrões culturais podem carregar todos os tipos de significados inconscientes de natureza profundamente pessoal.

Limitações

- **O enfoque do inconsciente pode desviar a atenção para outras forças de controle.**

Nossa discussão colocou muita ênfase na compreensão de padrões inconscientes de comportamento e controle. Mas, e os fatores ideológicos mais explícitos que controlam e determinam a vida organizacional? As pessoas muitas vezes são aprisionadas em armadilhas inconscientes porque é do interesse de certas pessoas e grupos manter um modelo de crença e não outro. O entendimento da metáfora da prisão psíquica pode e deve ser estendido para abranger todos os processos ideológicos pelos quais criamos e sustentamos significados e não apenas o fator inconsciente.

Nesse aspecto, a metáfora pode ser criticada por dar muita ênfase ao papel dos processos *mentais* na criação, sustentação e mudança das organizações e da sociedade. Para muitos, pode parecer mais adequado falar sobre organizações como prisões e não como prisões psíquicas, uma vez que a exploração e dominação de pessoas são geralmente baseadas tanto no controle sobre a base material da vida quanto no controle sobre idéias, pensamentos e sentimentos.

Este ponto de vista baseia-se no antigo debate entre humanistas e materialistas e será colocado sob uma perspectiva melhor nos capítulos sobre fluxo e transformação e sobre dominação, onde damos mais atenção à idéia de que as organizações e a sociedade podem ser determinadas por forças que têm lógica e força próprias. Por hora, precisamos observar que a mudança no inconsciente ou uma avaliação do papel do inconsciente podem não ser suficientes para realizar grandes mudanças na estrutura básica da organização e da sociedade.

- **A metáfora subestima o poder dos interesses constituídos em sustentar o *status quo.***

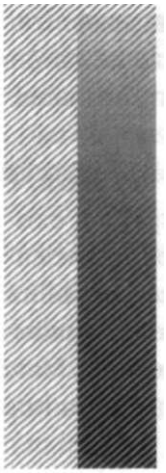
A promessa da metáfora de libertação em relação a limitações psicológicas indesejáveis, muitas vezes, encoraja especulações e críticas utópicas. Enquanto realmente contribui com alguns pontos de vista sobre como melhorar a condução dos assuntos quotidianos, particularmente ao mostrar como podemos questionar os modos de pensar tidos como certos ou alcançar um melhor entendimento da psicodinâmica da mudança, muitas de suas implicações ignoram as realidades do poder e a força dos interesses institucionalizados. Naturalmente, o fato de que a reforma pode ser descartada como utópica aumenta a força do argumento de que nosso estado de prisioneiros impede-nos de imaginar e pôr em prática modos alternativos de existência. Se as propostas de mudança sempre tiverem que ser consideradas viáveis e realistas, ficaremos restritos a modificações do *status quo.* No entanto, a crítica quanto ao aspecto utópico é válida.

- **Existe o perigo de que as idéias dadas pela metáfora possam ser usadas para explorar o inconsciente em benefício das organizações.**

Uma limitação final e, na verdade, um perigo da metáfora é que ela levanta o espectro de um mundo do tipo descrito por Orwell em que tentamos controlar as mentes uns dos outros. Observamos no capítulo sobre cultura como a conscientização da importância da cultura corporativa lançou

administradores e teóricos da administração numa corrida para encontrar maneiras de gerenciar a cultura. Ao destacar o papel do inconsciente na organização, surge o perigo de que muitos agora vão querer encontrar maneiras de gerenciar o inconsciente também.

Isto, naturalmente, é impossível porque o inconsciente, por natureza, é incontrolável. Embora seja possível agir de uma maneira que respeite a existência e o papel do inconsciente na vida diária, o conhecimento do inconsciente não produz planos de reforma. A metáfora da prisão psíquica possibilita um estilo de pensamento crítico e uma conscientização que podem ajudar-nos a penetrar em muitas das complexidades da vida organizacional. Mas, ela não traz as respostas e soluções fáceis para os problemas que muitos administradores gostariam de encontrar.



8

REVELANDO A LÓGICA DA MUDANÇA: A Organização como Fluxo e Transformação

O que acontece quando examinamos abaixo da superfície aparente das organizações e as consideramos como expressões de processos mais profundos de transformação e mudança?

- Ganhamos novas perspectivas sobre a natureza fundamental da mudança.
- Vemos que forças sistêmicas profundas estão prendendo as organizações ao *status quo* ou dirigindo sua transformação.
- Adquirimos perspectivas novas e poderosas para a intervenção, usando imagens de espirais, círculos e contradições para ajudar as organizações a mudar de um modelo de operação para outro.

As idéias exploradas neste capítulo levam-nos às novas ciências de autopoiese, caos, complexidade e paradoxo, com fortes implicações para nosso entendimento da organização e do ambiente no sentido mais amplo.

Por volta do ano 500 a.C, o filósofo grego Heráclito observou que "não se pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois outras águas estão continuamente entrando na corrente". Ele foi um dos primeiros filósofos ocidentais a abordar a idéia de que o universo está num constante estado de fluxo, incorporando tanto características de permanência como de mudança. Como ele observou, "tudo flui e nada permanece; tudo passa e nada continua fixo (...)

Coisas frias ficam quentes, e o quente esfria; a umidade seca, o seco se torna molhado (...) É mudando que as coisas encontram repouso". Para Heráclito, os segredos do universo seriam desvendados nas tensões e conexões ocultas que ao mesmo tempo criam padrões de unidade e de mudança.

Em nossa época, David Bohm desenvolveu uma teoria que nos convida a entender o universo como um todo indivisível que flui. Como Heráclito, ele considera o processo, fluxo e mudança como fundamentais, argumentando que o estado do universo num determinado momento reflete uma realidade mais básica. Ele chama essa realidade de ordem "implícita" (ou "encoberta") em oposição à ordem "explícita" (ou "exposta") que se manifesta no mundo a nossa volta. Bohm argumenta que o mundo empírico realiza e expressa potencialidades existentes dentro da ordem implícita.

Imagine um redemoinho num rio. Embora possua uma forma relativamente constante, ele só existe no movimento do rio. A analogia ilustra como a ordem explícita (o redemoinho) vem de dentro da ordem implícita de acordo com um processo coerente de transformação.

Esta teoria tem importantes conseqüências, pois sugere que para entendermos os segredos do universo, temos que entender os processos geradores que ligam as ordens implícitas e explícitas.

QUATRO "LÓGICAS DA MUDANÇA"

Neste capítulo, exploramos quatro processos geradores que chamaremos de "lógicas da mudança":

- A primeira baseia-se na teoria de autopoiese, uma perspectiva nova e interessante que vê a relação entre os sistemas e seus ambientes sob uma nova luz.
- A segunda baseia-se em algumas das últimas descobertas da teoria do caos e da complexidade, que tenta explicar como padrões ordenados de atividade podem nascer da auto-organização espontânea.
- A terceira baseia-se em idéias relacionadas com a cibernética, sugerindo que a mudança resulta dos atritos e tensões encontrados em relações circulares.
- A quarta sugere que a mudança é o produto de tensões dialéticas entre opostos.

Cada perspectiva oferece uma referência metafórica para explicar como a realidade explícita da vida organizacional é formada e transformada por processos subjacentes que têm uma ordem ou lógica própria.

À medida que você for lendo, procure lembrar-se do redemoinho. Pense no que seria preciso para mudar sua configuração. Porque, em última análise, é disso que as idéias seguintes tratam. Elas procuram explicar a natureza dos redemoinhos organizacionais. Por que eles existem? Como eles se sustentam? O que podemos fazer para influenciar o seu curso?

AUTOPOIESE: A LÓGICA DA AUTO-REFERÊNCIA

As abordagens tradicionais à teoria das organizações têm sido dominadas pela idéia de que a mudança tem origem no ambiente. Como vimos no capítulo sobre os organismos, a organização costuma ser vista como um sistema aberto em constante interação com seu ambiente, transformando insumos em produtos como um meio de criar as condições necessárias para sua sobrevivência. As mudanças no ambiente são vistas como desafios que a organização tem que enfrentar. Embora haja muito debate sobre qual é o fator primário que influencia a sobrevivência - a adaptação ou a seleção -, existe um acordo sobre o fato de que os principais problemas enfrentados pelas organizações modernas provêm de mudanças no ambiente externo.

Esta idéia básica é desafiada pelas implicações de uma nova abordagem à teoria dos sistemas desenvolvida por Humberto Maturana e Francisco Varela. Eles argumentam que todos os sistemas vivos são sistemas de interação organizacionalmente fechados e autônomos que fazem referência somente a eles mesmos. A idéia de que os sistemas vivos são abertos ao ambiente é, na opinião deles, produto de uma tentativa de entender tais sistemas do ponto de vista do observador externo. Sua teoria desafia a validade das distinções estabelecidas entre um sistema e seu ambiente e oferece uma nova perspectiva para o entendimento dos processos por meio dos quais os sistemas vivos mudam.

Maturana e Varela baseiam seu argumento na idéia de que os sistemas vivos são caracterizados por três aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto lhes dá a capacidade de se autocriar e de se auto-renovar. Maturana e Varela cunharam o termo *autopoiesis* para designar essa capacidade, de auto-produção mediante um sistema fechado de relações. Eles argumentam que o objetivo dos sistemas autopoiéticos é, em última análise,

produzir a si mesmos; sua própria organização e identidade é o produto mais importante.

Para ilustrar estas idéias, considere como Maturana e Varela reinterpretam a maneira como o cérebro humano e o sistema nervoso operam. Como vimos no capítulo sobre o cérebro, uma das imagens mais familiares do cérebro é a de um sistema de processamento de dados, que importa informações do ambiente e emite as respostas apropriadas. Imagina-se que o cérebro faça representações do ambiente, registrando-as na memória e modificando as informações armazenadas por meio da experiência e do aprendizado. Em contraste, Maturana e Varela argumentam que o cérebro é fechado, autônomo, circular e auto-referencial. Eles acham que o cérebro não processa informações de um ambiente como um domínio independente e não representa o ambiente na memória. Ao contrário, ele estabelece e designa padrões de variação e pontos de referência como expressões de seu próprio modo de organização. O cérebro organiza seu ambiente como uma extensão de si mesmo.

Se pensarmos sobre isto, a idéia de que o cérebro pode fazer representações verdadeiras de seu ambiente pressupõe algum ponto de referência externo do qual é possível julgar o grau de correspondência entre a representação e a realidade. Isto pressupõe, implicitamente, que o cérebro deva ter uma capacidade para ver e entender seu mundo de um ponto fora de si mesmo. Naturalmente, isto é impossível. Portanto, a idéia de que o cérebro representa a realidade está sujeita a um sério questionamento. O trabalho de Maturana e Varela identifica este paradoxo e sugere que o cérebro cria imagens da realidade como expressões ou descrições de sua própria organização e que interage com essas imagens, modificando-as à luz da experiência real.

Para quem está acostumado a pensar sobre organismos e organizações como sistemas abertos, este tipo de raciocínio circular pode parecer realmente muito estranho. Aprendemos a considerar os sistemas vivos como entidades distintas porque insistimos em entendê-los de nosso ponto de vista de observadores, em vez de tentar entender sua lógica interna. Como meu colega Peter Harries-Jones observou, ao fazermos isto, tendemos a confundir e misturar o domínio da organização com o da explicação. Se nos colocarmos "dentro" de tais sistemas, vamos entender que estamos dentro de um sistema fechado de interação e que o ambiente é *parte da* organização do sistema porque ele é parte de seu domínio de interação essencial.

A teoria da autopoiese aceita que os sistemas podem ser reconhecidos como tendo "ambientes" mas insiste em que as relações com qualquer ambiente são *internamente* determinadas. Pode haver inúmeras cadeias de interação dentro e entre sistemas, A se ligando a B, a C, D, E e assim por diante, mas

não existe um padrão independente de causação. Mudanças em A não causam mudanças em B, C, D ou E porque a cadeia total de relações é parte do mesmo padrão autodeterminante. O padrão do sistema tem que ser entendido como um todo e como possuindo uma lógica própria. Ele não pode ser entendido como uma rede de partes separadas.

A representação como uma forma de narcisismo: as organizações interagindo com projeções de si mesmas

Como metáfora, a teoria da autopoiese tem intrigantes implicações para nossa compreensão das organizações.

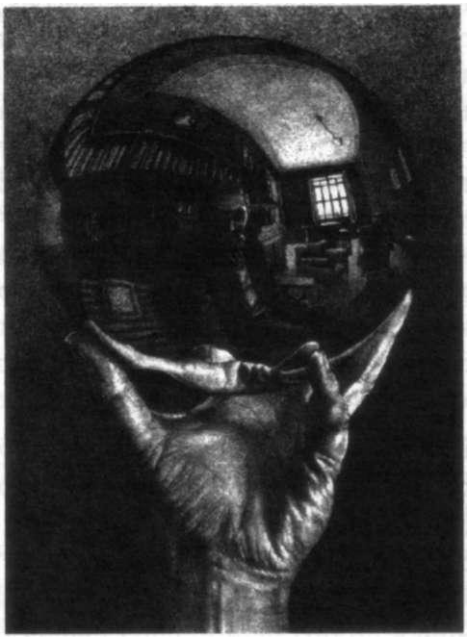
- Em primeiro lugar, uma interpretação criativa da teoria ajuda-nos a ver que as organizações estão sempre tentando alcançar uma forma de confinamento auto-referencial em relação a seus ambientes, interpretando-os como extensões de sua própria identidade.
- Segundo, essa perspectiva ajuda-nos a entender que muitos problemas encontrados pelas organizações em lidar com seus ambientes são intimamente ligados ao tipo de identidade que elas tentam manter.
- Terceiro, ela nos ajuda a ver que explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações precisam dar atenção especial aos fatores que determinam os padrões adotados tanto pela organização como pelo ambiente no sentido mais amplo.

No capítulo da cultura, discutimos a idéia de Karl Weick de que as organizações interpretam seus ambientes da mesma forma que as pessoas atribuem padrões de significados e importância ao mundo em que operam. As idéias sobre autopoiese são muito consistentes com esta perspectiva, encorajando-nos a ver as representações organizacionais como parte do processo auto-referencial por meio do qual uma organização tenta concretizar e reproduzir a si mesma.

Veja o desenho da Figura 8**.1.** Há aí um típico processo de auto-referência organizacional. Uma reunião foi feita para discutir certas questões de diretrizes:

- Qual é nossa posição?
- O que está acontecendo no ambiente?
- Em que ramo de negócios estamos envolvidos?
- Estamos no tipo certo de negócio?
- Como penetrar em novos mercados?

Sistemas autopoiéticos são circuitos fechados: sistemas de auto-referencial que tentam estruturar-se a sua própria imagem.



Mão com globo refletor Auto-retrato por M. C. Escher (litografia, 1935)

E então Jack, onde é que nós estamos?

Fonte: Auto-retrato de Escher reproduzido com permissão do Haags Gemeentemuseum, Haia e cortesia de Vorpal Gallery, San Francisco e New York, com permissão dos herdeiros de M. C. Escher. © Herdeiros de M. C. Escher a/c de Cordon Arts-Baarn-Holland. Quadrinho sobre a sala de reuniões reproduzido com a permissão do autor.

Figura 8.**1** *Sistemas que olham para si mesmos.*

Questões como estas, comparáveis com as questões necessárias para gerar o tipo de aprendizado de circuito duplo, discutido no capítulo sobre o cérebro, permitem a quem as levanta fazer representações de si mesmos, de sua organização e do ambiente de uma maneira que ajude a orientar a ação para criar ou manter uma identidade desejável. Os gráficos que decoram as paredes da sala de reunião são verdadeiros espelhos. Como o globo refletor da litografia de Escher (também na Figura 8.1), eles permitem que a organização veja a si mesma dentro do contexto de sua atividade corrente. Os números e os gráficos que uma organização produz sobre as tendências do mercado, as previsões de venda, disponibilidade de matéria-prima e assim por diante são realmente projeções do senso de identidade da própria organização. É por meio desse processo de auto-referência que os membros da organização podem interferir em seu próprio funcionamento e assim participar da criação e manutenção de sua identidade.

Quando vemos o processo de representação como uma tentativa de alcançar uma forma de confinamento em relação ao ambiente, toda a idéia de representação assume nova importância. Percebemos que a representação não é apenas um modo arbitrário de percepção pelo qual vemos ou enfatizamos certas coisas e ignoramos ou menosprezamos outras. Ela é um processo central que projeta, define e produz determinada maneira de existir.

Identidade e confinamento: egocentrismo *versus* sabedoria sistêmica

Hoje, muitas organizações estão preocupadas em entender seu ambiente como um "mundo lá fora" que tem existência própria. As idéias discutidas acima mostram os perigos desse tipo de pensamento e sugerem que se alguém quiser realmente entender seu ambiente, precisa começar a entender a si mesmo.

Muitas organizações encontram grandes problemas em lidar com o mundo mais amplo porque não entendem como são uma parte de seu ambiente. Elas vêem-se como entidades separadas confrontadas com o problema de sobreviver *contra* as agitações do mundo exterior, que muitas vezes é concebido como um domínio de ameaça e oportunidade.

Perigos do egocentrismo

O egocentrismo é bastante evidente nas práticas do que chamamos de *organizações egocêntricas,* que têm uma noção muito fixa de quem são e do

que podem ser e estão decididas a impor e a sustentar sua identidade a qualquer custo. Isto as leva a supervalorizar a própria importância e a subestimar a importância do sistema mais amplo de relações em que existem.

Quando olhamos para nós mesmos num espelho, criamos uma relação entre a "figura", o rosto que vemos, e o "fundo", o contexto em que nosso rosto está localizado. Quando focalizamos em nosso rosto, o contexto é quase eliminado da vista. As interpretações egocêntricas por meio das quais as organizações tentam estruturar e entender seus ambientes muitas vezes apresentam um desequilíbrio similar. Em sua ânsia de ver e promover seu próprio sentido de identidade e de auto-interesse contra o do contexto mais amplo, elas criam uma relação agressiva entre figura e fundo. Assim como um rosto no espelho depende de uma série de condições para existir, como os processos biológicos que criam e sustentam o rosto e as condições físicas e culturais necessárias à existência do espelho, os aspectos definidores das organizações dependem de uma série de relações contextuais menos óbvias que precisam ser mantidas para que a organização continue a existir. A figura e seu fundo são parte do mesmo sistema de relações e só existem em função uma da outra. Ao interpretar e lidar com seu ambiente de uma maneira egocêntrica, as organizações muitas vezes não entendem sua própria complexidade e os numerosos circuitos recorrentes de que dependem.

Devido a esse egocentrismo, muitas organizações acabam tentando sustentar identidades não realistas ou produzir identidades que acabam destruindo elementos importantes dos contextos de que fazem parte. -

Bons exemplos de sustentação de identidades não realistas são os fabricantes de relógio e de máquinas de escrever que ignoraram o desenvolvimento da tecnologia digital e do microprocessamento. Como se vêem como "fabricantes de relógios" ou como "fabricantes de máquinas de escrever", eles continuaram com seus produtos tradicionais com tecnologias tradicionais, sem conseguir entender que essas identidades não eram mais relevantes ou realistas. Conseqüentemente, muitos foram eliminados por novas formas de competição. Em retrospecto, podemos dizer que todas as firmas que atendiam mercados tradicionais *deveriam* ter percebido e incluído os novos acontecimentos como parte de seu ambiente. Mas isto omite um ponto importante: que seu entendimento do ambiente era um *produto de sua identidade* como fabricantes de relógios e de máquinas de escrever. O confinamento que isto determinou bloqueou sua capacidade de obter ou gerar novas informações que lhes permitissem desafiar ou questionar o *status quo.* Para ter sucesso, elas precisavam de concepções muito diferentes sobre si mesmas e sobre o que seu futuro poderia reservar-lhes.

Bons exemplos de como o egocentrismo pode destruir o contexto de que uma organização depende são encontrados em muitas indústrias modernas. Produtores de substâncias químicas tóxicas criam todo tipo de problemas ambientais como efeito colateral de seu interesse em obter lucros. Eles implicitamente tratam o ambiente físico e social como uma espécie de lixo externo, lançando as bases para problemas de longo prazo que comprometem sua viabilidade futura. A poluição e os problemas de saúde criados pelas toxinas poderão eliminar ou restringir severamente as operações dessa indústria a longo prazo. Da mesma forma, o uso de fertilizantes, pesticidas, fungicidas e outros químicos na agricultura, juntamente com os métodos mecanizados de trabalho agrícola podem trazer lucros a curto prazo, mas destroem o solo e outros aspectos da ecologia dos quais a agricultura depende. A pesca comercial também está no processo de autodestruição, porque, historicamente, atores-chaves vêem-se como separados do peixe. Eles fazem papel de identidades em busca de objetivos de curto prazo e, em muitas partes do mundo, sua atuação já dilapidou os recursos dos quais sua atividade depende.

Organizações egocêntricas traçam linhas divisórias em torno de definições estreitas de si mesmas e tentam promover seu próprio interesse nesse domínio estreito. Parte do problema está na própria idéia do que significa ser "uma organização". O conceito implica uma entidade, "uma coisa", algo com uma existência separada. Os princípios de autopoiese ressaltam os circuitos de auto-referência que isto cria. Uma organização vê-se como separada, vê seu ambiente como separado e age para sustentar essa separação, interpreta a reação a essas ações de um ponto de vista separatista e assim por diante. Muitos problemas sociais de nossos dias estão associados com este tipo de representação egocêntrica e o tipo de posicionamento individualista que ela implica.

Sabedoria sistêmica: Identidade em evolução

Organizações egocêntricas tendem a ver a sobrevivência como dependendo da preservação de sua identidade fixa e estreitamente definida, e não da evolução de uma identidade mais fluida e aberta do sistema a que pertence. Como discutimos no capítulo sobre política, parte do problema está no fato de que geralmente é muito difícil para elas renunciarem a identidades e estratégias que as originaram ou que têm sido a base de seu sucesso. No entanto, isto é o que a sobrevivência e a evolução requerem. Como na natureza, muitas linhas de desenvolvimento organizacional, embora viáveis e bem-sucedidas por algum tempo, podem dar em becos sem saída. A longo prazo, a

sobrevivência só pode ser sobrevivência *com,* nunca contra, o ambiente ou contexto em que se opera.

Se entendermos que nossos fornecedores, o mercado, a força de trabalho e a comunidade local, nacional e global e até mesmo nossos concorrentes são realmente partes do mesmo sistema de organização, estaremos no caminho de entender a interdependência sistêmica. Muitas organizações conseguiram fazer grandes avanços derrubando ou reformulando os limites tradicionalmente colocados entre elas mesmas e seus clientes e seus concorrentes, criando uma nova noção de identidade para si mesmas e para todo o sistema.

O desafio apresentado pela teoria da autopoiese é entender como as organizações mudam e se transformam juntamente com seu ambiente e desenvolver abordagens à organização que promovam a evolução. Muitas vezes, isto pode parecer uma tarefa muito difícil. Mas os sistemas humanos, como as organizações, têm a característica especial de serem capazes de refletir sobre suas identidades e sobre os processos e práticas que os sustentam. Com isto, muitas vezes, podem iniciar padrões significativos de mudança. Aprendendo a ver a si mesmas e a maneira como interpretam suas relações com o ambiente mais amplo, elas criam novos potenciais de transformação.

As três lógicas de mudança que vamos rever neste capítulo contribuem para o processo de transformação. Elas oferecem modos diferentes mas complementares de entender como os padrões de mudança evoluem e como podemos usar esse conhecimento para influenciar os acontecimentos futuros.

MUDANDO OS "FATORES DE ATRAÇÃO": A LÓGICA DO CAOS E DA COMPLEXIDADE

Nossa abordagem metafórica da teoria da autopoiese enfatizou as estreitas ligações entre organização e ambiente. Embora seja comum estabelecer clara distinção entre os dois, parece sistemicamente mais sensato ver a organização e o ambiente como elementos do mesmo *padrão* interconectado. Na evolução, é o padrão que evolui.

Recentemente, importantes perspectivas sobre como o padrão evolui surgiram de duas linhas de pensamento relacionadas: a teoria do caos e da auto-organização e a teoria da complexidade. Usando experimentos físicos e simulações computadorizadas como metáforas para entender o que acontece na natureza, elas contribuem com importantes elementos para a teoria holística da mudança. A essência de seus pontos de vista é a seguinte:

> *Sistemas complexos e não lineares, como ecologias ou organizações, são caracterizados por múltiplos sistemas de interação que são ao mesmo tempo ordenados e caóticos. Devido a esta complexidade interna, perturbações aleatórias podem produzir eventos imprevisíveis e relações que repercutem em todo o sistema, criando novos padrões de mudança. O mais surpreendente, no entanto, é que apesar de toda a imprevisibilidade, uma ordem coerente sempre emerge da aleatoriedade e do caos superficial.*

Pense em como a ordem surge do caos quando o comportamento de sistemas complexos é simulado por meio de modelos computadorizados que aceleram o curso da evolução. Padrões formam-se e reformam-se continuamente:

- Crie um bando de "pássaros", "morcegos" ou "peixes" computadorizados que podem mover-se de qualquer forma que quiserem de acordo com três regras simples: não podem trombar uns nos outros; têm que manter o mesmo ritmo dos vizinhos; não podem afastar-se muito dos outros. O resultado: padrões de agrupamento dinâmico em que os movimentos detalhados são completamente imprevisíveis mas refletem o comportamento sincronizado de pássaros, morcegos e peixes reais.
- Crie "vírus" de computador num ambiente fechado que sejam capazes de se automultiplicar, sofrer mutações aleatórias e competir pelo espaço limitado. O resultado: simulação de padrões de evolução em que uma espécie assume o domínio, é quase extinta por novas forças, modifica-se e recupera-se, é acompanhada por dezenas de novas espécies e assim por diante! Surge uma ecologia diversificada de vida artificial com todas as características familiares de predador e presa e relações parasíticas e simbióticas encontradas na natureza.
- Observe uma colônia de cupins construindo seu ninho, movimentando a terra aleatoriamente. Surgem variações no terreno. Estas então se tornam o foco de atenção. Os cupins aumentam os montinhos que surgem. "Colunas" começam a ser erguidas. Estas são ligadas para formar arcos e túneis produzindo uma maravilhosa peça de "arquitetura". Movimentos aleatórios acabam produzindo estruturas coerentes.
- Vemos um padrão semelhante no surgimento da inteligência do cérebro humano e no comportamento dos *mobots* discutidos no capítulo sobre o cérebro. Eventos e comportamentos imprevisíveis adquirem forma coerente.

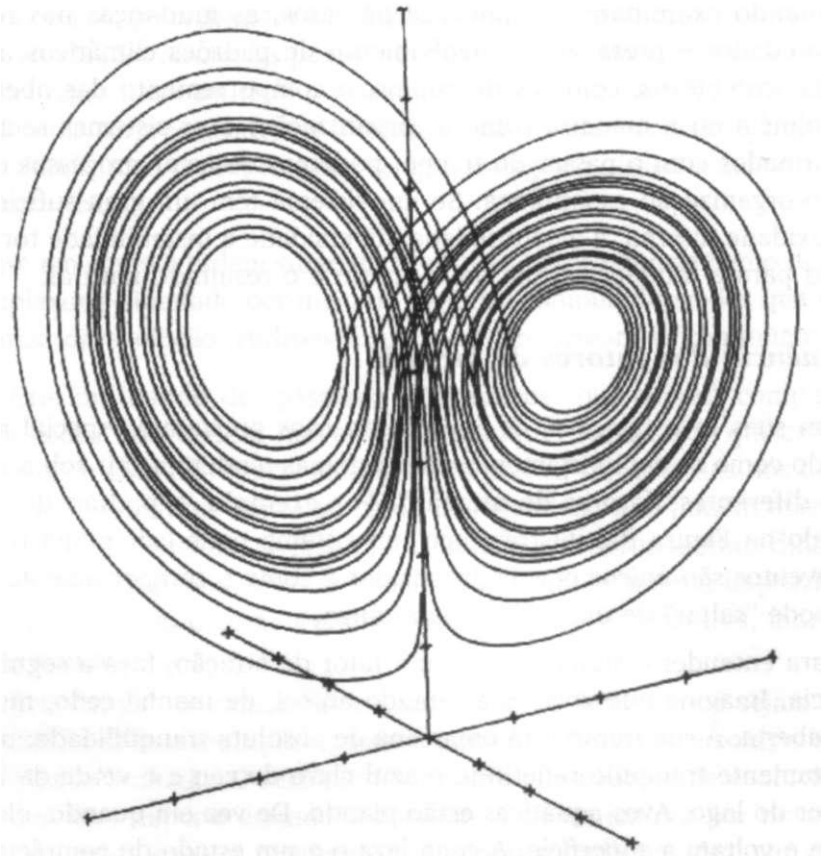
Auto-organização espontânea

Quando examinamos bandos de pássaros, as mudanças nas relações entre predador e presa, o desenvolvimento de padrões climáticos, reações químicas complexas, colônias de cupins, o comportamento das abelhas de uma colméia ou a maneira como as organizações e os sistemas sociais são transformados com o passar do tempo, podemos detectar processos comuns de auto-organização espontânea. Se um sistema tem um grau suficiente de complexidade interna, a aleatoriedade, diversidade e instabilidade tornam-se *recursos* para a mudança. Uma nova ordem é o resultado natural.

A *influência dos fatores de atração*

Em suas investigações, os teóricos do caos prestaram especial atenção ao modo como os comportamentos dos sistemas tendem a cair sob a influência de diferentes "fatores de atração". Por exemplo, o padrão de atração mapeado na Figura 8.2 ilustra como um sistema pode cair numa trajetória onde eventos são únicos mas padronizados e como o comportamento do sistema pode "saltar" de um padrão para outro.

Para entender o significado de um fator de atração, faça a seguinte experiência. Imagine que você está sentado ao sol, de manhã cedo, numa varanda aberta. À sua frente está uma cena de absoluta tranqüilidade: um lago absolutamente tranqüilo refletindo o azul claro do céu e o verde da floresta ao redor do lago. Aves aquáticas estão piando. De vez em quando, elas mergulham e voltam à superfície. A cena leva-o a um estado de completa paz e harmonia.



Esta imagem, baseada no trabalho do matemático e meteorologista Edward Lorenz, é considerada um excelente exemplo de como os sistemas complexos combinam ordem e desordem. Os dados colocados neste espaço tridimensional mostram que, embora exista um claro padrão nos dados, o comportamento do sistema nunca se repete exatamente da mesma forma. A "virada" ou o cruzamento de uma "asa" do padrão para outra resulta de eventos aleatórios, não lineares que colocam o sistema sob a influência de um novo conjunto de influências.

Fonte: Reproduzida de Gleick, J. *Chãos: making a new science.* p. 28. © 1987, Penguin.

Figura 8.2 *O padrão de atração de Lorenz.*

Agora, mude sua atenção para a sala atrás de você. Concentre-se no tic-**oc** do relógio elétrico, no barulho do motor da geladeira. Uma torneira pingando na cozinha. Os sons tiram você da cena tranqüila. Embora seus olhos passam ainda estar focalizados na água, sua mente está em outro lugar.

Num sentido muito elementar, você está entre dois fatores de atração *Zde* definem o contexto de duas situações completamente diferentes. A medida que você é puxado para uma delas, a outra se torna insignificante. Quando você está completamente voltado para a cena da beira do lago, não existem barulhos domésticos discerníveis. Você só ouve as aves aquáticas. Mas, se você for atraído para o relógio, a torneira e a geladeira, como muitas técnicas de lavagem cerebral comprovam, os barulhos irritantes tornam-se dominantes, na verdade, tornam-se a realidade total.

Sistemas complexos parecem ter uma tendência natural de serem apanhados em tensões deste tipo, caindo sob a influência de diferentes fatores de atração que acabam definindo os contextos em que os comportamentos do sistema têm lugar. Vemos isso nos exemplos apresentados anteriormente. Crie um contexto definido por alguns pontos de referência simples que são equivalentes às "especificações mínimas" discutidas no capítulo sobre o cérebro, e flutuações aleatórias irão se auto-organizar de forma coerente.

Os teóricos dos caos observaram que os sistemas complexos caem sob a influência de diferentes tipos de fatores de atração. Alguns empurram um sistema para um estado de equilíbrio ou de quase equilíbrio, por exemplo em resultado de circuitos de influências negativas que reagem desestabilizando as flutuações. Outros fatores de atração têm a tendência de mudar um sistema para configurações completamente novas, como no caso do "fator de atração de Lorenz" da Figura 8.2, que ilustra como um sistema pode ser influenciado por diferentes conjuntos de pontos de referência que definem contextos que competem entre si. O comportamento detalhado do sistema depende de qual contexto domina.

Pontos de bifurcação: Encruzilhadas no caminho da mudança

Em sua exploração de como os sistemas podem-se transformar, os teóricos do caos estão particularmente interessados em entender o que acontece quando um sistema é "empurrado" para longe de seu equilíbrio, para uma situação que "beira o caos".

Aí ele encontra "pontos de bifurcação" que são como "encruzilhadas numa estrada" levando para diferentes futuros. Em tais pontos, a energia de

dentro do sistema pode-se auto-organizar por meio de saltos imprevisíveis em diferentes estados. Se o antigo padrão de atração dominante puder dissipar a energia e instabilidade, mudanças potenciais são dissolvidas, e o sistema reverte para uma variação do estado anterior. Se, por outro lado, um novo conjunto de influências ganha o controle, ele pode "atrair" as energias para uma nova configuração.

Os pontos de bifurcação com seus respectivos fatores de atração sempre existem como *potencialidades* latentes dentro de qualquer sistema complexo não linear. Eles sinalizam potenciais de auto-organização e a evolução de uma nova forma. No entanto, o caminho da evolução do sistema é completamente imprevisível porque, dada a complexidade e não-linearidade do sistema, mudanças aparentemente insignificantes podem ter desdobramentos de grandes efeitos.

A famosa imagem do "efeito borboleta", em que uma pequena mudança, tão insignificante como uma borboleta batendo as asas em Pequim pode influenciar o clima no Golfo do México. Ou como disse o escritor científico Kevin Kelly, em sistemas complexos não lineares "2 + 2 = maçãs".

Em condições de não-linearidade e de aleatoriedade, mudanças incrementais, aparentemente insignificantes, podem precipitar grandes mudanças descontínuas ou qualitativas em virtude das propriedades emergentes disparadas pelos ajustes marginais. A borboleta na China não "causa" um novo padrão climático. Essa é a velha lógica linear em ação. A importância da borboleta é que ela dispara uma pequena mudança que talvez dispare outra pequena mudança, e outra, e outra que por acaso acaba sendo um elemento aleatório significativo, catalisando mudanças que em última análise mudam um sistema da influência de um padrão de atração para outro. Mudanças quantitativas e qualitativas ocorrem de forma *incrementall* Assim, 2 + 2 não resulta necessariamente em **4** ou 5 ou mesmo 6. Resulta no surgimento de configurações sistêmicas qualitativamente novas.

Administrando no meio da complexidade

Estas idéias têm enormes implicações para a moderna administração, dando origem a pelo menos cinco idéias-chaves para orientar a mudança administrativa. Em suma, elas sugerem que é importante.

- repensar o que queremos dizer com organização, especialmente a natureza da hierarquia do controle;

aprender a arte de administrar e mudar contextos;
aprender como usar pequenas mudanças para criar grandes efeitos;
viver com a transformação contínua e a ordem emergente como um estado natural; e
estar aberto para novas metáforas que possam facilitar os processos de auto-organização.

A *natureza emergente da organização, da hierarquia e do controle*

Como vimos em nossa discussão do caráter emergente do aprendizado e da inteligência, no capítulo do cérebro, a teoria da complexidade convida os administradores a repensar a natureza da ordem e da organização. Em vez de ver essas qualidades como estados que podem ser impostos externamente sobre uma situação, por meios hierárquicos ou pela lógica predeterminada que existe num projeto de pontes ou edifícios, os administradores são convidados a vê-las como propriedades *emergentes.* Uma nova ordem emerge em *qualquer* sistema complexo que, devido a flutuações internas e externas, é empurrado para situações que "beiram o caos". A ordem é natural! Ela é emergente e livre! Mas, o mais interessante é que sua natureza exata *nunca* pode ser planejada ou predeterminada.

Observe que em todas as nossas discussões sobre a complexidade, seja nas páginas anteriores seja no capítulo sobre o cérebro, não houve menção de nenhum grande plano. Não se fez menção de um administrador geral ou arquiteto chefe. Discutimos como a ordem pode evoluir sob a influência de certo número de regras simples (especificações mínimas). Mas, não fizemos nenhuma menção de qualquer ordenamento ou plano pré-concebido em termos absolutos.

Isto pode ter conseqüências assustadoras para os administradores que estão acostumados com o suporte de planos, estrutura, hierarquia e outros modos tradicionais de controle. Mas a mensagem da teoria do caos e da complexidade é que, embora algum tipo de ordem provavelmente sempre exista nos sistemas complexos, a estrutura e a hierarquia podem não ter nenhuma forma fixa, e, portanto, não podem funcionar como modos predeterminados de controle. Os padrões têm que emergir. Eles não podem ser impostos.

Pense nas atividades de uma equipe de trabalho auto-organizada envolvida com o desenvolvimento de um produto novo, ou um grupo de trabalho autônomo operando numa fábrica flexível que usa o método *just-in-time.* Par-

cerias estruturais, hierárquicas e outras poderão desenvolver-se à medida que diferentes membros da equipe e diferentes funções ou atividades assumem um papel preponderante, ou à medida que diferentes prioridades criam novos focos de atenção. Mas, o padrão evolui e encontra sua própria forma.

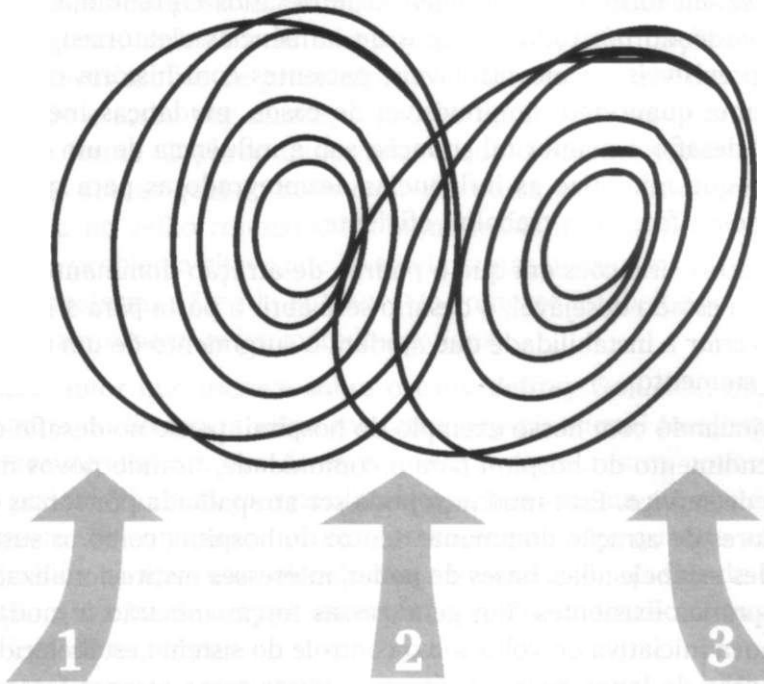
Sob esse tipo de condições, a hierarquia e os padrões de organização e controle são condições temporárias ou *resultados.* São simples "pontos" numa jornada que se auto-organiza. Além disso, as hierarquias que surgem podem ser criadas ou originadas a partir de qualquer ponto dentro do sistema. As hierarquias autoritárias "de cima para baixo", encontradas nas organizações mecanicistas dão lugar a hierarquias emergentes geradas pela necessidade de agrupar e direcionar as atividades para atender às contingências do momento. Os administradores no meio desse tipo de complexidade são parte do fluxo. Eles precisam de atitudes que lhes permitam facilitar o processo e fluir com a mudança em vez de tentar predeterminar e controlar no estilo tradicional.

A *arte de administrar e mudar o "contexto"*

Uma segunda implicação extremamente importante da perspectiva do caos-complexidade baseia-se na idéia de que o *papel fundamental dos administradores é modelar e criar "contextos" em que formas apropriadas de auto-organização possam ocorrer.* Os administradores têm que ser capazes de ajudar a criar as "especificações mínimas" que definam um contexto apropriado, permitindo que os detalhes surjam dentro dessa estrutura. Dessa maneira, eles podem ajudar a delinear os processos emergentes de auto-organização e, ao mesmo tempo, evitar a armadilha de impor demasiado controle.

O foco sobre os padrões de atração cria uma forte perspectiva para a administração da estabilidade e da mudança, sugerindo que *mudança transformacional em última análise envolve a criação de "novos contextos" que podem quebrar o domínio dos padrões de atração em favor de novos padrões.* Os princípios-chave em que se baseia esta abordagem estão resumidos na Figura 8.3.

Vamos usar a imagem de um padrão de atração de Lorenz como uma metáfora criativa para pensar sobre a mudança organizacional. Aqui estão algumas das questões que são levantadas:



Quais são as forças que prendem a organização em seu atual padrão "de atração"?
Estruturas?
Hierarquias?
Regras?
Controles?
Cultura?
Rotinas defensivas?
Relações de poder?
.Armadilhas psíquicas?
O "fator de atração" é adequado? Ou deveria ser mudado?

Se a mudança for necessária, como será feita a transição de um fator de atração para outro?
Como pequenas mudanças podem ser usadas para criar grandes efeitos?

Quais serão as regras básicas do novo padrão de atração?
Como podemos gerenciar a situação de "beira o caos" do estágio 2 e ao mesmo tempo estar aberto para a auto-organização emergente?

Figura 8.3 *Padrões de atração e mudança organizacional.*

Para ilustrar o desafio de se manter a estabilidade, considere o caso de uma sala de operação de emergência de um hospital. O desafio aqui é criar um espaço relativamente estável dentro do qual a equipe cirúrgica possa auto-organizar-se em torno das contingências e desafios enfrentados. O contexto será bombardeado por todos os tipos de influências aleatórias: riscos de infecção imprevisíveis ou incontroláveis, pacientes com história clínica desconhecida, uma quantidade imprevisível de casos, mudanças inesperadas de pessoal. O desafio é manter tal situação sob a influência de um forte padrão de atração que minimize as influências desintegradoras para que a equipe cirúrgica possa fazer um trabalho eficiente.

Em outras situações em que o padrão de atração dominante é a sustentação de um estado desejável, o desafio será abrir a porta para a instabilidade ou mesmo *criar* a instabilidade que ajudará o surgimento de um novo padrão de comportamento.

Continuando com nosso exemplo do hospital, pense no desafio de transferir o atendimento do hospital para a comunidade, usando novos modos de prestação de serviço. Esta mudança pode ser atrapalhada por forças do sistema de fatores de atração dominante dentro do hospital, como os sustentados por atitudes estabelecidas, bases de poder, interesses institucionalizados e códigos de prática existentes. Em geral, essas forças minarão a mudança trazendo a nova iniciativa de volta sob o controle do sistema estabelecido, criando um padrão de longo prazo de fazer as coisas como sempre foram feitas.

Para quebrar o poder do padrão de atração estabelecido, nosso administrador terá que encontrar maneiras de criar um novo contexto. Uma estratégia pode ser transformar as atitudes de médicos e administradores-chave dramatizando a realidade fiscal, demonstrando a viabilidade da inovação ou realçando as novas formas emergentes de competição que sugerem a necessidade de mudança. Outra estratégia pode ser mudar o contexto, mobilizando uma poderosa coalizão de pessoas-chave que podem lançar e defender um protótipo de um sistema novo. Ou, podem ser tomadas providências para transferir a responsabilidade pela prestação desses serviços para uma organização completamente nova, por exemplo, por meio de algum tipo de subcontratação.

Essas propostas ou ações criariam grande instabilidade dentro do sistema estabelecido. Esta instabilidade teria que ser conduzida para o ponto crítico em que os responsáveis fiquem inclinados a reconsiderar a viabilidade do senso de identidade estabelecido do hospital para que o sistema possa evoluir para uma nova forma, por exemplo, em que os princípios de atendimento comunitário definam elementos-chave do novo contexto.

É importante notar que o administrador que age de acordo com as idéias da teoria do caos e da complexidade não pode estar no controle na mudança. Ele ou ela não pode definir a forma precisa que o novo padrão de atração irá tomar. Embora seja possível delinear ou alimentar elementos-chave do contexto emergente, abrindo o sistema antigo a novas informações, novas experiências e novos modos de prestação de serviço, novos critérios de avaliação de qualidade e assim por diante, o padrão de atração resultante encontrará sua própria forma. O ponto importante é que o administrador ajude a criar as condições sob as quais o novo contexto possa surgir. Enquanto o sistema estiver preso no velho contexto, nenhuma mudança significativa será possível. Este é o problema-chave que bloqueia tantas organizações que estão tentando-se transformar. Devido ao poder do contexto estabelecido, elas acabam tentando fazer o novo pelos métodos antigos.

Como autor que escreve sobre o caos, Jeffrey Goldstein observou que grande parte da literatura sobre mudança organizacional focalizou o problema da "resistência" em vez de se concentrar em como os novos fatores de atração podem "tirar" as energias latentes de um sistema até que elas possam organizar-se sob uma nova forma. A resistência surge quando as forças de um padrão de atração estabelecido são mais fortes do que as de um padrão de atração novo ou de um que esteja emergindo. O desafio consiste em mudar o ponto de equilíbrio.

Isto é o que a arte de criar novos contextos nos ajuda a fazer. Novos contextos podem ser criados, gerando-se *novo entendimento* de uma situação, ou envolvendo-se em *novas ações.*

Novo entendimento pode transformar os processos autopoiéticos de autoreferência por meio dos quais um sistema produz e reproduz seu senso básico de identidade, expondo o sistema a novas informações sobre si mesmo ou sobre seu ambiente e encorajando o tipo de aprendizado de circuito duplo discutido no capítulo do cérebro. O sistema pode começar a questionar e a mudar suas normas operacionais, paradigmas e pressupostos e a livrar-se das armadilhas cognitivas e outras armadilhas psíquicas que sustentam seu padrão de atração estabelecido.

Como observamos em nossa discussão da autopoiese, a própria idéia de que uma organização veja a si mesma como uma entidade individualizada pode ser o aspecto-chave do padrão de atração dominante, levando-a a tentar sobreviver como uma entidade distinta em vez de se permitir evoluir para ama nova forma. Por exemplo, como resultado de um novo entendimento de sua situação, o hospital em nosso exemplo anterior pode conseguir desenvol-

ver uma nova identidade em que ele se torna parte de uma rede evolutiva de serviços em vez de se agarrar a um que é insustentável.

Novos contextos também podem ser criados por meio de *novas ações* que ajudam a conduzir o sistema para um novo estado, mais retamente. Experimentos, protótipos, mudanças nas recompensas, mudanças de pessoas-chaves, uma crise fiscal, redução de pessoal e inúmeros outros eventos, ações e experiências podem incorporar fortes mensagens que catalisam outras mudanças no contexto à medida que o sistema se ajusta à nova realidade.

Enquanto um novo entendimento pode criar uma aguda percepção da necessidade de mudança e da direção em que a organização precisa ir, novas ações ajudam a chegar lá. A maneira convencional de pensar sobre a mudança organizacional segue esta ordem seqüencial. Mas, da perspectiva do caos, essa ordem geralmente precisa ser invertida: uma nova ação pode catalisar novos entendimentos.

Um hospital que implementa um forte protótipo do novo sistema de prestação de serviço ou que subcontrata uma organização que poderia transformar-se num potencial concorrente para prestar um importante conjunto de serviços pode criar um entendimento completamente novo do *status quo. A* geração de novos entendimentos e a geração de novas ações, qualquer que seja a ordem em que ocorram, são cruciais para a mudança contextual.

Usando pequenas mudanças para criar grandes efeitos

Uma terceira implicação importante da perspectiva do caos-complexidade e que traz uma boa dose de dogmatismo à tarefa de gerenciar e mudar contextos, baseia-se na idéia de que em situações que "beiram o caos", mudanças pequenas, mas críticas, em momentos críticos, podem disparar grandes efeitos transformadores. O exemplo, no mundo natural, é o do efeito borboleta. Mas, nos complexos sistemas humanos, o princípio assume uma dimensão nova e ainda mais poderosa, porque os seres humanos têm a capacidade de refletir sobre seus contextos e escolher os pontos em que intervir. Conseqüentemente, qualquer pessoa que queira mudar o contexto em que opera, deveria procurar iniciativas "factíveis" e de alto poder de alavancagem que possam desencadear a transição de um padrão de atração para outro.

A teoria do caos também dá claras indicações de onde os administradores devem procurar essas iniciativas. Como o leitor deve lembrar, as tensões entre fatores de atração concorrentes geram pontos de bifurcação que levam a diferentes caminhos de desenvolvimento futuro. Muito freqüentemente,

estes se manifestam como paradoxos ou tensões entre o *status quo* e estados futuros alternativos.

No caso de nosso hospital, uma mudança no sentido de um sistema de saúde baseado na comunidade pode gerar todos os tipos de oposição do *status quo,* expressas como crises potenciais. Por exemplo, os médicos ou a alta administração podem achar que os serviços baseados na comunidade podem levar a um declínio da qualidade, menor controle, padrões mais baixos e perda de poder. Normalmente, esses medos e preocupações geram ações que procuram reforçar a situação atual.

O administrador do caos precisa reconhecer essas encruzilhadas do caminho e criar um contexto que apoie a nova linha de desenvolvimento, encontrando intervenções que transcendam os paradoxos ou os tornem irrelevantes. Por exemplo, criando um protótipo bem-sucedido ou conseguindo o apoio de líderes de opinião, ele ou ela pode ser capaz de criar o tempo e espaço cruciais em que o sucesso possa ser demonstrado, divulgado e se tornar irreversível. A tarefa de criar um novo contexto geralmente depende do gerenciamento deste tipo de paradoxo.

As idéias básicas envolvidas aqui permitem-nos falar sobre as habilidades de criar novos contextos em termos precisos. Em particular, sugerem que, se os administradores aprenderem a identificar paradoxos emergentes, ou se necessário, criar paradoxos que incorporam tensões entre o *status quo* e um futuro desejado, eles poderão identificar pontos importantes de alavancagem que poderão ser usados para minar a força do *status quo* em favor de um novo futuro. A tarefa depende de se achar um novo entendimento ou novas ações que possam reestruturar o paradoxo de uma maneira que libere as energias do sistema em favor da nova linha de desenvolvimento.

Os teóricos do caos que começaram a examinar as implicações desta perspectiva para a administração da mudança falam muito sobre a necessidade de empurrar o sistema para um estado de desequilíbrio, gerando instabilidades e crises que possam "virar" o sistema de uma trajetória para outra. As idéias acima refinam o que está envolvido nisto e ajudam a mostrar como o gerente do caos pode-se equilibrar sobre a percorrer a fina linha entre induzir e virar a trajetória de um sistema complexo, por um lado, e a criação da pura anarquia, por outro.

O desafio de gerenciar sistemas complexos muitas vezes parece completamente impossível. A complexidade impossibilita uma análise completa e, muitas vezes, é difícil saber onde intervir. As idéias acima encorajam-nos a passar por cima dessa complexidade e focalizar em alguns princípios-chave que oferecem a promessa de realizar mudança quântica, *incrementalmente!*

Em grande parte da literatura da administração, a mudança quântica e a mudança incrementai são vistas como opostas. A mudança quântica é vista como sendo produzida por meio de grandes iniciativas. A mudança incrementai é vista como o caminho para melhorias marginais. Embora isto seja verdadeiro em condições de linearidade, nos sistemas complexos e não-lineares pequenas mudanças incrementais podem produzir grandes efeitos quânticos. Se as pessoas se concentrarem em encontrar iniciativas de grande poder de alavancagem, dentro de sua esfera de influência, que tenham a capacidade de mudar o contexto, potenciais para grandes mudanças podem ser desencadeados.

Existem pelo menos duas maneiras pelas quais isso pode ocorrer:

- Em primeiro lugar, pequenas mudanças podem, catalisar uma grande mudança, porque a própria mudança pode revelar-se crucial. Em nosso exemplo do serviço de saúde, um experimento bem-sucedido com um novo sistema de prestação de serviço de saúde pode ser a mudança crucial que transformará o contexto da opinião entre os detentores do poder dentro do hospital.
- Em segundo lugar, pequenas mudanças podem também criar um *efeito de massa crítica.* Embora pequenas e insignificantes, por si sós, juntas elas constituem uma força esmagadora.

Na administração de sistemas complexos, ambos os processos podem ser mobilizados de maneira a superar a dicotomia convencional traçada entre mudança incrementai e mudança quântica.

Vivendo com a emergência como um estado natural

Em sistemas complexos, ninguém jamais tem condições de controlar ou planejar as operações do sistema de maneira total. A forma emerge. Não pode ser imposta e não existem estados finais. Na melhor das hipóteses, os administradores têm que se dar por contentes de serem capazes de encaminhar e induzir um sistema na direção desejada, determinando parâmetros críticos que possam influenciar o curso da evolução do sistema. O entendimento dos princípios da auto-organização holográfica, discutido no capítulo do cérebro - especialmente o papel que os limites e especificações mínimas podem desempenhar na criação de um espaço em que uma auto-organização coerente possa surgir - podem ajudá-los a desenvolver as atitudes e habilidades adequadas para esta tarefa. Esses conceitos podem ser cruciais para

ajudar os administradores a encorajar o surgimento de formas gerais desejadas, sem impô-las detalhadamente.

Os administradores também podem beneficiar-se de uma perspectiva que veja cada iniciativa como uma "experiência" sistêmica e uma oportunidade de aprendizado. Na discussão da arte da criação de novos contextos, muito se disse sobre o uso de experimentos e protótipos como meios de mudar os fatores de atração. Experimentos bem-sucedidos podem ajudar muito na criação de uma posição segura em uma nova realidade. Em particular, oferecem importantes idéias sobre círculos de *feedback* e rotinas defensivas que sustentam o padrão de atração dominante e sobre o que pode ser feito para ajudar um novo padrão a se estabelecer.

O gerenciador do caos precisa também desenvolver uma aguda consciência da importância do "gerenciamento da fronteira". Novos experimentos muitas vezes são neutralizados pelo *status quo* e por isso é vital que o gerente do caos seja exímio na arte de administrar fronteiras: construindo-as quando for necessário proteger uma iniciativa contra forças de um padrão de atração antigo e destruindo-as quando a iniciativa for forte o suficiente para sobreviver por sua própria conta.

Um administrador, procurando promover a mudança para um serviço de saúde baseado na comunidade, em nosso exemplo do hospital, precisa esconder e proteger experimentos radicais nos estágios iniciais, ou eles nunca decolarão. Mas, uma vez que esses experimentos tenham sucesso, eles devem ser tornados bem visíveis. Novas imagens e metáforas do papel do administrador freqüentemente são necessárias para ajudar nesta tarefa e para enfrentar a ambigüidade, o paradoxo, as pressões e incertezas gerados pela ausência de estados fixos e de pontos de vista claros.

O desafio da alimentação de processos de auto-organização contínua exige que encontremos novas metáforas para conceitualizar a tarefa. A pesquisa sobre o caos e a complexidade está repleta de imagens baseadas no comportamento de colônias de cupins, colméias e outros processos que ilustram a natureza de sistemas auto-organizadores. Elas constituem um valioso recurso para levar a teoria da organização e da administração a novos domínios.

CIRCUITOS EM VEZ DE LINHAS: A LÓGICA DA CAUSALIDADE MÚTUA

As teorias da autopoiese, do caos e da complexidade encorajam-nos a entender como a mudança se desdobra por meio de padrões circulares de interação e como as organizações evoluem ou desaparecem com mudanças que ocorrem no contexto mais amplo. Elas convidam os administradores a pensar mais sistematicamente sobre este contexto e o padrão de evolução a que pertencem. Isto exige que pensemos sobre a mudança em termos de circuitos em vez de linhas, e substitui a idéia da causalidade mecânica, por exemplo, de que A causa B, pela idéia da causalidade mútua, que sugere que A e B podem ser co-definidos como uma conseqüência de pertencerem ao mesmo sistema de relações circulares.

Numerosos estudiosos da cibernética tentaram desenvolver metodologias para estudar a causalidade mútua e como os sistemas se empenham em sua própria transformação. Uma das mais notáveis contribuições é encontrada no trabalho de Magorah Maruyama, que analisa *o feedback* positivo e *o feedback* negativo na determinação da dinâmica de um sistema. Maruyama observa que:

- os processos de *feedback* negativos, em que uma mudança numa variável inicia forças contrárias que levam a mudanças na direção oposta, são importantes para explicar a estabilidade dos sistemas; e
- Processos caracterizados por *feedback* positivo, em que mais leva a mais e menos leva a menos, são importantes para explicar padrões de aceleração da mudança de um sistema.

Juntos, estes mecanismos de *feedback* podem explicar por que sistemas adquirem ou preservam determinada forma e como esta forma pode ser elaborada e transformada ao longo do tempo.

O poder dos circuitos de *feedback* foi claramente ilustrado no projeto do Clube de Roma sobre a situação difícil em que se encontra a humanidade, que introduziu a idéia de que deveríamos interpretar a economia mundial como um sistema de circuitos. Seu relatório, *Limites do crescimento,* focalizou as tendências da população mundial, da poluição, da produção de alimentos e esgotamento dos recursos, sugerindo que esses fatores são determinados por círculos de *feedback* positivo. A análise demonstrou como os sistemas de *feedback* positivo que não têm círculos estabilizadores podem resultar numa mudança exponencial que não pode ser sustentada a longo prazo.

As características da mudança exponencial são muito bem ilustradas na estória do antigo mensageiro persa que presenteou seu rei com um tabuleiro de xadrez. Em troca pediu um grão de arroz para o primeiro quadrado do tabuleiro, dois para o segundo, quatro para o terceiro e assim por diante. O rei concordou imediatamente e mandou trazer o arroz do armazém. O quarto quadrado exigia oito grãos, o décimo, 512, o décimo quinto 16.384 e o vigésimo primeiro, mais de um milhão. Na altura do quadragésimo quadrado, tiveram que trazer um bilhão de grãos. Todo o suprimento de arroz foi esgotado muito antes que o sexagésimo quarto quadrado fosse atingido!

A mudança exponencial é aquela que *aumenta* a uma taxa constante, neste caso, dobrando a cada estágio. A moral é fácil de perceber. A mudança parece boa por um tempo, mas logo foge completamente ao controle, da mesma forma que uma taxa crescente de aumento da população ou a pesca excessiva que começa com a matança de alguns peixes e logo acaba com todos eles. Muitos aspectos da vida econômica e social parecem mudar desta forma.

Magorah Maruyama desenvolveu este tipo de análise circular, mostrando como *o feedback* positivo explica a diferenciação de sistemas complexos. Por exemplo, uma pequena rachadura numa pedra pode coletar água que congela e torna a rachadura ainda maior, permitindo o acúmulo de pequenos organismos e de terra, ou que uma semente germine e que toda a pedra seja transformada pelo crescimento de vegetação e talvez até de uma árvore. O processo descontrolado cria a diferenciação, que pode então ser sustentada de determinada maneira por processos de *feedback* negativo. Ou então, para tomar outro dos exemplos de Maruyama, uma planície grande e homogênea atrai um agricultor, que se instala num determinado ponto. Outros agricultores seguem-no e um deles abre uma loja de ferramentas. A loja torna-se um ponto de encontro e uma banca de mantimentos instala-se ao lado. Gradualmente, se forma um vilarejo, à medida que comerciantes, fornecedores, trabalhadores e outros são atraídos para o local. O vilarejo facilita a comercialização dos produtos agrícolas e mais fazendas formam-se ao seu redor. O aumento da atividade agrícola encoraja o desenvolvimento da indústria e o vilarejo gradualmente se torna uma cidade. Durante esse processo, a planície homogênea 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 rachadura que coleta água e vegetação, não está em nenhuma causa simples mas no *processo* de ampliação do desvio. Como no caso do efeito borboleta, pequenas mudanças podem produzir grandes efeitos. Acontecimentos iniciais de gran-

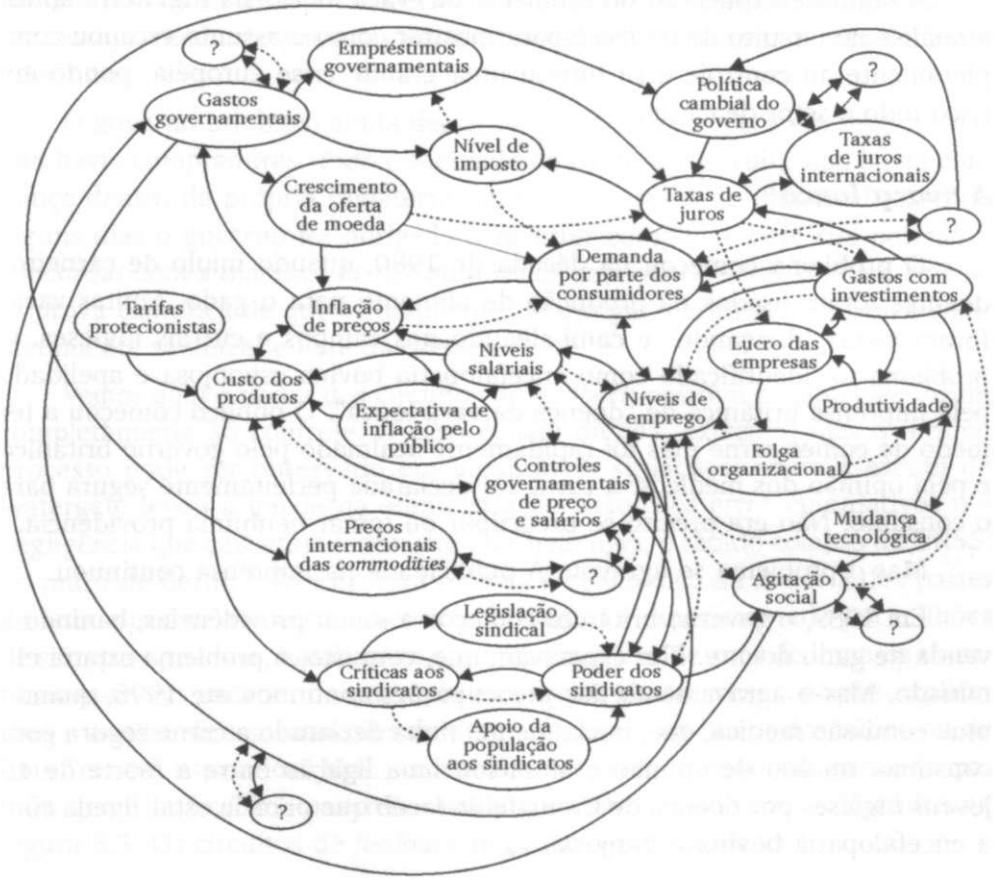
de probabilidade (por exemplo, que a rachadura acumule água ou que um agricultor se estabeleça na planície) podem intensificar-se para produzir desvios de muito baixa probabilidade (por exemplo, que determinada árvore cresça numa determinada rachadura ou que uma cidade se desenvolva num determinado ponto de uma planície). Mutações de natureza aleatória e eventos e ligações acidentais na vida social, em circunstâncias favoráveis, iniciam processos abertos de auto-organização em que *feedback* positivo e *feedback* negativo interagem para produzir novos padrões que podem até certo ponto assumir formas relativamente estáveis.

A relevância da causalidade mútua para o entendimento dos eventos e processos que afetam as organizações e seus contextos é que ela pode ser usada para explicar a dinâmica de muitos tipos diferentes de problemas organizacionais.

Causalidade mútua e problemas organizacionais

A Figura 8.4 apresenta uma análise contextual de algumas relações que contribuem para a inflação de preços. A maioria das análises deste problema tende a "pensar linearmente", procurando causas simples da origem do problema. O nível de emprego, a oferta de moeda, o poder dos sindicatos, o nível de salários, as taxas de juros, gastos governamentais num ou noutro momento foram identificados como causadores do problema.

O raciocínio linear estabelece as bases para soluções lineares, como aumento do desemprego, redução da oferta de moeda, redução do poder dos sindicatos, introdução de restrições salariais, aumento das taxas de juros ou redução dos gastos governamentais. A análise contextual esquematizada na Figura 8.4 oferece maneira alternativa de pensar no problema revelando o *padrão de relações* que cria e sustenta a inflação. Nossa atenção agora é dirigida para um entendimento de como a rede de circuitos de *feedback* positivo que aumenta a elevação de preços pode ser estabilizada por meio de *feedback* negativo. Somos encorajados a encontrar maneiras de redefinir o sistema total para fortalecer o padrão de relações que queremos manter.



<— significa relações de *feedback* positivo, em que mais leva a mais e menos leva a menos
<— significa relações *de feedback* negativo, em que mudanças em uma direção estão associadas com mudanças na direção oposta.

Quando entendemos o problema da inflação como um sistema de causalidade mútua, definido por muitas forças que interagem entre si, somos encorajados a pensar em circuitos em vez de linhas. Nenhum fator isolado é a causa do problema. A inflação de preços está embutida na natureza das relações que definem o sistema total. Muitos dos elos representados neste diagrama são amplificadores (linhas cheias); as relações de *feedback* negativo (linhas pontilhadas) são menos densas. Assim, *o feedback* positivo prevalece. O sistema pode ser estabilizado por meio do fortalecimento dos circuitos *de feedback* negativo existentes e da criação de outros novos. Muitas políticas governamentais tentam implicitamente causar este efeito. Por exemplo, controles sobre preços e salários e políticas de desemprego introduzem circuitos de *feedback* negativo que tentam moderar a espiral salário-preço. As críticas aos sindicatos, pelo governo ou pela imprensa, como sendo os "vilões", tentam enfraquecer o circuito *de feedback* positivo entre apoio popular e poder sindical.

Quando entendemos este tipo de causalidade mútua, reconhecemos que não é possível exercer controle unilateral sobre qualquer conjunto de variáveis. Intervenções podem repercutir através do todo. Portanto é necessário ajustar as intervenções para conseguir o tipo de transformação do sistema que desejamos, muitas vezes, através da modificação de subsistemas.

Figura 8.4 *Inflação de preços como um sistema de causalidade mútua.*

A seguinte explicação do problema da "vaca louca" na Inglaterra aplica a análise do circuito de *feedback* para mostrar como o assunto escapou completamente ao controle e se tornou uma grande crise européia, pondo em risco todo o setor de carne.

A "vaca *louca*"

O problema começou na década de 1980, quando miolo de carneiros doentes foram usados na produção de alimento para o gado. Muitas vacas foram vistas "dançando" e cambaleando nos campos e currais ingleses. O problema foi identificado como encefalopatia bovina esponjosa e apelidado pela imprensa britânica de "doença da vaca louca". O público começou a ter medo de comer carne mas foi rapidamente acalmado pelo governo britânico e pela opinião dos médicos: a carne foi declarada perfeitamente segura para o consumo. Não era preciso se preocupar ou tomar nenhuma providência.

Mas o problema se agravou. A publicidade na imprensa continuou.

Em 1989, o governo britânico começou a tomar providências, banindo a venda de gado doente. Eles esperavam que, com isto, o problema estaria eliminado. Mas o agravamento das preocupações continuou até 1996, quando uma comissão médica, que, inicialmente, tinha declarado a carne segura para consumo, mudou de opinião e anunciou uma ligação entre a morte de 10 jovens ingleses por doença de Creutzfeldt-Jacob que parecia estar ligada com a encefalopatia bovina esponjosa.

O pânico tomou conta da imprensa britânica com cenas nervosas no Parlamento denunciando a "inacreditável incompetência" do governo britânico em não ter tomado providências imediatas 10 anos antes. A imprensa previu a morte de até 500.000 pessoas e exigiu a matança de todas as 11 milhões de cabeças de gado inglês a um custo de até $ 40 bilhões. Foi estimado que o eventual custo para a Inglaterra poderia ser 1% de seu produto interno bruto.

O governo inglês, apoiado pela maioria da opinião científica, ateve-se a sua crença de que a carne era perfeitamente segura e que as 10 mortes tinham resultado de contato com animais doentes, não do consumo da carne. O público, alimentado pelo frenesi da imprensa e por cenas dramáticas no Parlamento, não ficou convencido. A venda de carne despencou. A rede McDonald's e outras cadeias de alimentos aderiram e declararam que não estavam mais usando carne inglesa. A Comunidade Européia, receosa do colapso de todo o mercado europeu de carne, tentou conter o problema den-

tro dos limites da Inglaterra. Declarou estado de emergência, banindo a importação e venda de gado inglês. Os países de todo o mundo rapidamente aderiram.

O governo britânico ainda declarou que a carne inglesa era segura. Mas não havia compradores. Todo o mercado de carne inglês ruiu: não havia confiança dentro da própria Inglaterra, que dirá no resto do mundo. Dentro de alguns dias o governo foi obrigado a reverter completamente sua posição e concordar com a matança de 4,7 milhões de cabeças de gado, embora existisse prova científica de que virtualmente todo o gado britânico já estava completamente saudável e livre da doença.

Vemos aqui o poder dos circuitos *de feedback* positivo e como eles fogem completamente ao controle. O caso é, sem dúvida, extremo, mas o mesmo processo pode ser observado em incontáveis situações: como a escuta de Watergate levou à queda da administração Nixon; os erros cumulativos e a negligência que causaram o desastre do Challenger, o rápido colapso da URSS, do muro de Berlin e da estrutura política e econômica da maioria dos países do leste europeu. Em escala menor, o fenômeno é experimentado por milhões de situações pessoais, familiares e organizacionais onde anos de impasse transformam-se em padrões de anarquia e colapso. Muitas vezes, nossas explicações e análise de tais situações tendem a focalizar na busca dos vilões ou de uma "causa" específica. Mas, realisticamente, o fenômeno faz parte do padrão geral de *feedback* positivo e negativo. Examine de novo a dinâmica na Figura 8.5. Os circuitos *de feedback* negativo são muito fracos.

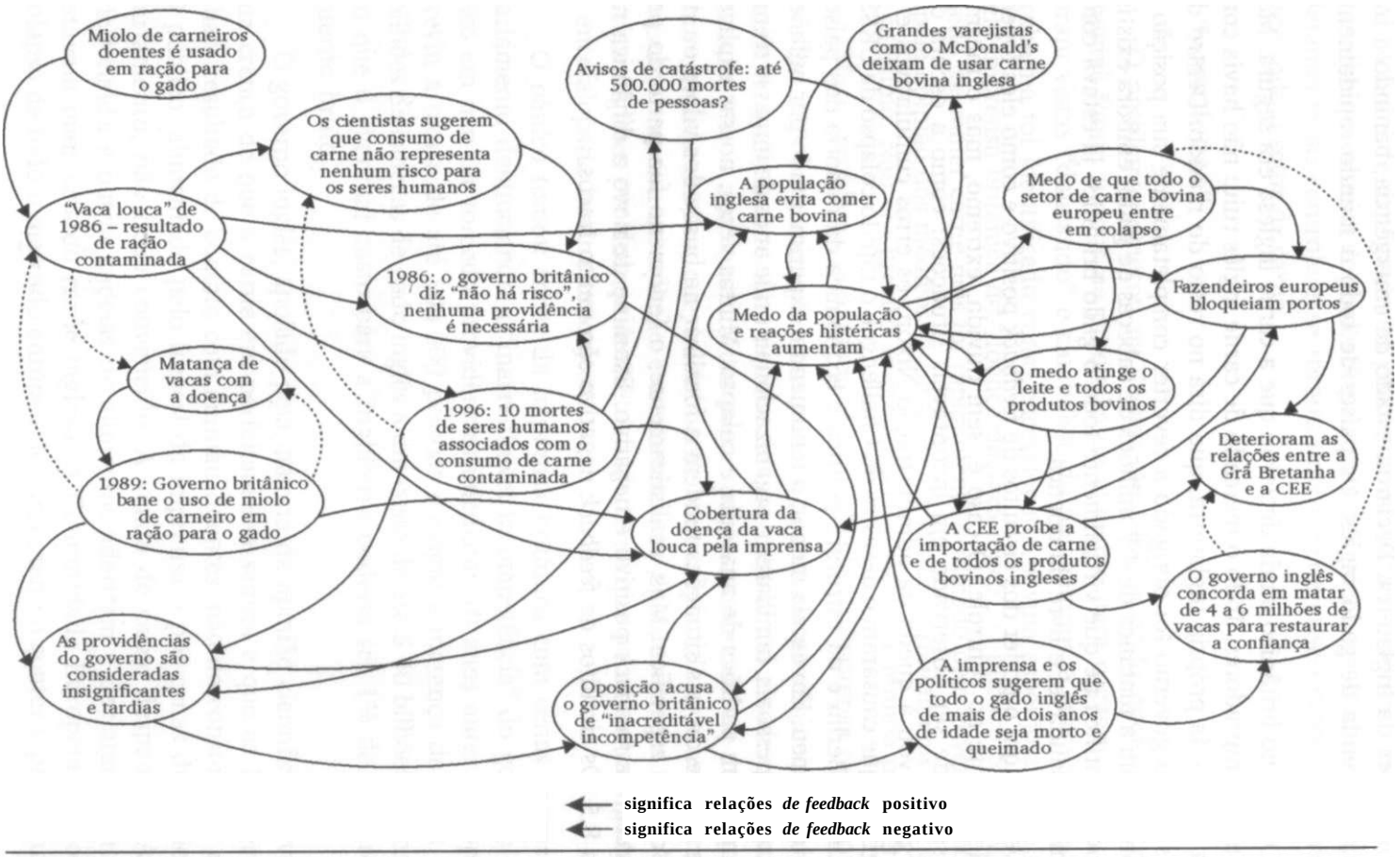


Figura 8.5 *O fenômeno da "'vaca louca"*

Identificando padrões-chave

Quando analisamos situações como circuitos em vez de linhas, invariavelmente chegamos a um quadro mais completo do sistema em estudo. Isto pode ter suas vantagens no sentido de que a análise ressalta ligações-chave e oferece maneira de identificar a configuração dos circuitos de *feedback* positivo e negativo que definem um contexto particular ou um "padrão de atração". Também mostra os pontos em que pode ser desejável intervir seja para reforçar o padrão de atração existente, seja para ajudar a mudança para outro padrão de atração. Mas a riqueza e a complexidade da análise podem ser esmagadoras. Então é preciso achar um ponto de equilíbrio para tornar a metodologia pragmática.

Uma das táticas que podem ser usadas envolve a busca de padrões-chave através da tentativa de identificar a configuração particular de circuitos de *feedback* positivo e negativo que define uma situação. Como Peter Senge sugere, muitas vezes é possível detectar diferentes *arquétipos* de sistemas que, uma vez reconhecidos, ajudam a criar estratégias gerais de administração de sistemas. Aplicando esta abordagem à análise dos problemas organizacionais detalhados, Senge mostra que muitos sistemas tendem a ser inerentemente instáveis por causa da demora *entre feedback e resposta* entre os elementos, que leva as pessoas a minimizar ou a exagerar seus comportamentos.

O caso da "vaca louca" oferece um bom exemplo. Nenhuma providência ou "muito pouco tarde demais" pode precipitar grandes oscilações num sistema. A matança de alguns milhares de cabeças de gado na década de 1980 poderia ter evitado a matança de 4 milhões mais tarde. Mas em outras situações, a demora para se tomar uma providência pode ser a melhor resposta porque os problemas podem desaparecer.

Outros sistemas podem constantemente *esbarrar em obstáculos* que impedem seu pleno desenvolvimento. Por exemplo, altos níveis de produção podem atingir os limites de capacidade de fabricação ou de recursos; o desenvolvimento de habilidades de time ou espírito de equipe pode atingir um platô e então declinar. Em tais situações, a resposta sensata se concentrará na remoção dos obstáculos que entravam os processos.

Já em outros sistemas, circuitos de *feedback* positivo podem *disparar* e levar o sistema a um estado destrutivo. Por exemplo, os membros da equipe podem ser tão competitivos que, ao tentar superar uns aos outros, acabam prejudicando o sucesso uns dos outros. Em tais situações, a estratégia eficiente pode ser a introdução de modificações no sistema por meio de circuitos novos que criam situações em que todo mundo ganha.

Sistemas onde elementos individuais podem destruir o todo

Em situações onde os indivíduos utilizam um recurso comum, sem consideração pelo bem estar do sistema todo, encontramos um problema do tipo "Tragédia do bem comum", onde o recurso acaba sendo completamente destruído. Este arquétipo de sistema foi originalmente identificado pelo ecologista Garrett Hardin, que usou a imagem de animais podendo pastar em terra comum e "pastando até a destruição" como um padrão que encontramos na destruição dos recursos em escala mundial. Existe uma lógica de curto prazo quando os fazendeiros permitem que seus animais comam o máximo possível do pasto comum. Mas o processo leva ao sistema a ultrapassar o ponto de regeneração. O mesmo processo está destruindo o setor de pesca e muitos aspectos do setor florestal e agrícola. Ele é encontrado na dinâmica de muitos sistemas de previdência social e empresarial e na maneira como indivíduos e organizações saqueiam benefícios de longo prazo para obter lucros de curto prazo. As soluções dependem do desenvolvimento de um entendimento geral do problema e de uma capacidade de redefinir a dinâmica do sistema de modo que o interesse individual de curto prazo e a viabilidade e desenvolvimento de longo prazo encontrem um equilíbrio e integração.

Limitações e vantagens da análise de circuitos

A complexidade da maioria dos sistemas sociais é tal que a análise raramente pode ser completa porque o problema ou o enfoque com que começamos muitas vezes acaba sendo parte de um problema maior, que requer um enfoque mais amplo. Por exemplo, examinando os detalhes das Figuras 8.4 e 8.5, é fácil ver como novos circuitos poderiam ser incluídos para tornar a análise ainda mais abrangente. Para usar a análise de circuitos temos que fazer atalhos e concessões. Caso contrário, a análise leva a um impasse. Além disso, uma vez que os sistemas complexos não lineares, estão sempre se modificando, sua forma só se torna realmente clara *a posteriori.*

Mas a análise de circuito ainda tem um grande poder:

- Ela nos ajuda a entender os padrões-chave que determinam a dinâmica do sistema, especialmente aqueles que prendem o sistema em círculos viciosos devido a grupos de circuitos *de feedback* positivo.

- Ela nos encoraja a abordar os problemas organizacionais e sociais com uma atitude que respeita os padrões de causalidade mútua e cultiva o que Gregory Bateson descreveu como "sabedoria sistêmica".
- Em vez de pensar nos problemas mecanicamente e tentar manipular "causas" e "efeitos" lineares, ela nos encoraja a desenvolver atitudes e recursos que procuram reconhecer e mudar os padrões.
- Ela fornece uma metodologia para agir sobre as idéias, sobre a natureza da autopoiese e para modificar os processos de auto-referência que criam a identidade do sistema. Ela oferece uma metodologia para analisar os padrões de atração de um sistema e para mudar sua trajetória.
- Ela aprofunda a compreensão de como pequenas mudanças podem criar grandes efeitos.

A análise de circuitos também levanta algumas das importantes perguntas que precisam ser feitas na administração da complexidade:

- Quais são os circuitos importantes que definem um sistema?
- Existem subsistemas principais ou grupos de circuitos ligados entre si? Quais são as ligações-chave? Quais são os padrões-chave?
- Podemos usar esse entendimento para ir além da aparência e dos problemas superficiais e identificar as forças que geram esses problemas?
- Dada nossa compreensão da dinâmica do sistema, qual é o melhor lugar para intervir?
- Podemos tomar iniciativas gerenciáveis que possam mudar o padrão gerador, por exemplo, introduzindo ou eliminando circuitos de *feedback* positivo ou negativo?
- Como podemos influenciar aspectos-chave desses sistemas para criar novos contextos por meio do equivalente ao efeito borboleta?

CONTRADIÇÃO E CRISE: A LÓGICA DA MUDANÇA DIALÉTICA

O estudo dos opostos

Qualquer fenômeno implica e gera seu oposto. Dia e noite, quente e frio, bom e mau, vida e morte, positivo e negativo são pares de opostos autodefí-

nidos. Em cada caso, a existência de um lado depende da existência do outro. Não podemos saber o que é frio sem saber o que é quente. Não podemos conceber o dia sem saber o que é a noite. Bom define mau e vida define morte. Opostos estão entrelaçados num estado de tensão que também define um estado de harmonia e de totalidade. Seria esta tensão a origem de toda mudança? Seriam o fluxo e a transformação manifestações de tendências contraditórias por meio das quais os fenômenos mudam?

O caráter dinâmico doyxn *eyang é* ilustrado pelo antigo símbolo chinês chamado T'ai-chi Tu, ou "Diagrama do Princípio Supremo".

Este diagrama é um arranjo simétrico doyin escuro com *oyang* claro, mas esta simetria não é estática. É uma simetria racional que sugere, de maneira bastante enfática, um movimento cíclico contínuo: oyang retoma ciclicamente a seu começo, o yin atinge 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 seu extremo, ela já contém em si mesma o germe de seu oposto. Desde o começo dos tempos, os dois pólos arquetípicos da natureza foram representados não somente pelo claro e escuro como também pelo masculino e feminino, firme e flexível, acima e abaixo. *Yang,* o poder forte, masculino e criativo era associado com o Céu, enquanto que *o yin,* o elemento escuro, receptivo, feminino e maternal foi representado pela Terra. O Céu está acima e é cheio de movimento. A Terra - pela antiga visão geocêntrica - está abaixo e em repouso. Então oyang passou a simbolizar o movimento e *yin,* o descanso. No reino do pensamento, o yin é o complexo, feminino, essencialmente intuitivo e *oyang é* o intelecto masculino claro e racional. *Yin é* a imobilidade tranqüila e contemplativa do sábio, oyang é a ação forte e criativa do rei.

Figura 8.6 Yin *e* yang: *opostos primordiais que orientam toda mudança.*

Esta idéia tem uma longa história. A filosofia taoísta, originária da antiga China, há muito tempo enfatizou como o caminho da natureza (a palavra

Tao significa "caminho") é caracterizado por uma globalidade e um fluxo contínuo determinados pela interação dinâmica entre yin *eyang* (Figura 8.6). Estas palavras, que originalmente denotavam o lado escuro e o lado ensolarado de uma montanha, simbolizam como o Tao é determinado por um fluxo de energias complementares, mas opostas, por meio do qual todas as tendências acabam por se reverter. Sempre que uma situação atinge qualidades extremas, ela invariavelmente reverte e assume qualidades opostas, assim como a luz mais brilhante do dia começa a se transformar no mais escuro da noite. A filosofia taoísta enfatiza que toda a vida natural e humana é determinada por este ciclo de vir e ir, crescer e decair, e tudo está em processo de se transformar em outra coisa.

Muitas dessas noções taoístas tiveram forte influência sobre o trabalho de Hegel e Marx, que desenvolveram a visão dialética de que o mundo evolui devido às tensões internas entre opostos, e transformaram essa visão em poderosas teorias de mudança social. Nas seções seguintes, vamos usar a perspectiva neomarxista para analisar a mudança social e então mudar para um nível organizacional para entender as aplicações gerenciais do pensamento dialético.

Com o colapso político da URSS e do Leste Europeu, a ideologia e a filosofia marxistas parecem claramente ultrapassadas. No entanto, ironicamente, o método básico que estimulou a análise marxista nunca foi tão relevante para a compreensão dos problemas básicos enfrentados pela sociedade ocidental.

Os três princípios dialéticos de Marx

O método marxista é um método dialético que enfoca o modo como a interação de opostos alimenta a mudança social e como todas as sociedades têm uma tendência a se transformar e, em certos sentidos, se autodestruir devido a contradições internas que não podem ser contidas. Na opinião de muitos comentaristas sociais, a sociedade ocidental, apesar das vitórias políticas e ideológicas sobre o comunismo do Leste, está hoje nessa posição. Ela está sendo transformada pelas contradições sociais e econômicas que acabarão lançando as bases para o surgimento de um tipo completamente novo de sociedade. Embora seja claro que essa sociedade terá muito pouco em comum com a utopia comunista que Marx idealizou, é muito provável que seja determinada por respostas às contradições centrais que ele identificou como subjacentes ao sistema capitalista. Lembrando que a essência do que vamos discutir a seguir tem a ver com *método* e não com as ideologias radicais com

as quais Marx é associado, vamos desenvolver alguns pensamentos de Marx sobre a mudança social.

A essência da análise de Marx pode ser entendida como a expressão de três princípios dialéticos combinados para oferecer uma explicação complexa dos processos que lançam as bases para os dois tipos de mudança: gradual e revolucionária.

O princípio 1 refere-se à luta mútua, ou unidade dos opostos. Ele explica os processos de mudança autogeradas nos quais os fenômenos transformam-se em conseqüência da tensão com seus opostos. Este princípio salienta a idéia da contradição e explica como um arranjo social inevitavelmente cede lugar a outro. Por exemplo, um ato em que uma pessoa tenta dominar e controlar outra tende a estabelecer um processo de resistência e reação que mina a tentativa inicial de controle. O próprio ato de controle determina conseqüências que trabalham contra sua eficácia.

O princípio 2 refere-se à negação da negação. Ele explica como a mudança pode se tornar contínua, no sentido de que cada negação rejeita uma forma anterior, embora também retenha algo daquela forma. Um ato de controle pode ser negado por um ato de reação, que, por sua vez, é negado por mais um ato de controle (negação da negação) e assim por diante. Cada padrão de controle sucessivo irá reter um elemento da negação anterior.

O princípio 3 refere-se à transformação de quantidade em qualidade. Ele explica os processos de mudança revolucionária em que uma forma de organização social dá lugar a outra. Na natureza, existem muitos processos onde as mudanças em quantidade, eventualmente, levam a uma mudança na qualidade. A água pode absorver cada vez maiores temperaturas até chegar ao ponto de evolução e se transformar em vapor. Um camelo pode ser carregado com mais e mais carga até que um peso final quebre sua espinha. Processos semelhantes podem ser observados nos padrões de organização social. Um processo de controle e de reação ao controle pode continuar até que o controle não seja mais possível, levando a uma nova fase de atividade de colaboração ou destruição. Mudanças cumulativas na sociedade podem criar a plataforma para uma revolução que mude as bases dessa sociedade.

Quando combinamos esses três princípios dialéticos, chegamos a um quadro rico e complexo da natureza da mudança. A análise que Marx faz da sociedade enfatiza que arranjos sociais geram contradições internas que desafiam os propósitos para os quais foram feitos, levando a um padrão contínuo de negação e contra negação. A negação da negação permite o desen-

volvimento progressivo do sistema até que seja atingido um limite em que suas contradições internas não possam mais ser contidas.

Marx e as contradições na organização do trabalho

Para Marx, o "capital", que significa, segundo ele, a *mais valia,* que surge como resultado da comercialização de bens e serviços para obtenção de lucro, contém uma contradição fundamental, porque coloca as pessoas em estado de oposição. Compradores são colocados contra vendedores, assim como os empregadores (capitalistas, na terminologia de Marx), para obter lucros, têm que pagar a seus empregados menos do que o produto de seu trabalho vale no mercado. Esta visão ignora a idéia de que empregador e empregado podem se juntar numa relação de criação de valor onde ambos ganham, mas ela capta a tensão dialética que existe em situações onde o ganho relativo de uma parte (mesmo em relação de agregação de valor) define uma perda correspondente da outra parte. Dialeticamente, capital, riqueza e lucro são baseados em antagonismos que têm dinâmica própria.

Marx explica que a busca de lucro ou mais valia coloca o produtor capitalista em constante antagonismo com a força de trabalho e os concorrentes no mercado. Estas contradições básicas geram muitos problemas. Por exemplo, a busca da mais valia leva o capitalista a reduzir o custo da mão-de-obra sempre que possível. Os trabalhadores, naturalmente, resistem, criando uma luta constante no local de trabalho.

Da mesma forma, os lucros são reduzidos pelo aumento da competição. Isto leva o produtor capitalista a encontrar maneiras de derrotar constantemente a concorrência. Como as reduções dos preços dos produtos (embora, às vezes, possam trazer ganhos de curto prazo) acabam reduzindo o nível de lucro, o sistema capitalista é lançado numa constante busca de novos produtos e novos mercados. Historicamente, tem havido uma constante busca de inovação e de novos consumidores em todo o mundo. E um processo interminável, intensificado pelo fato de que quando são encontradas novas maneiras de conseguir lucro, existe uma tendência natural de que elas sejam negadas pelo surgimento de novas formas de competição. A análise econômica do processo feita por Marx enfatiza o fato de que, devido à incapacidade dos capitalistas de se livrarem da tendência de queda das taxas de lucro a longo prazo em todos os nichos onde um forte monopólio ou exclusividade não podem ser mantidos, todo o sistema é constantemente empurrado para um estado de crise.

Segundo este ponto de vista, o capitalismo é um sistema social repleto de contradições e é movido por elas. É uma luta sem fim porque, a menos que você entre no que Brian Arthurs descreveu como um mundo de "retornos crescentes", a lógica motora baseia-se numa luta constante. A competição se torna parte de um sistema de rampas que levam a níveis cada vez mais altos de realizações em termos de produtividade, mas com contradições enormes e conseqüências potencialmente negativas para todo o sistema.

Podemos ver a dialética marxista em ação nas lutas iniciais entre capital e trabalho. Para aumentar a eficiência da produção, os capitalistas centralizaram o processo produtivo na fábrica. Forças de trabalho foram criadas por meio dessa centralização. Gradualmente, elas se sindicalizaram e começaram a se opor ao sistema que as tinha criado.

O sistema industrial da primeira metade do século XX foi constantemente modelado e remodelado pela mudança dos padrões desta oposição dialética. Por exemplo, a mecanização da produção *criou* problemas de relações humanas, exacerbando a divisão entre "eles" e "nós", ou seja, entre capitalistas e administradores de um lado, e mão-de-obra de outro. Isto fortaleceu a sindicalização, que fortaleceu a decisão da administração de derrubar o poder dos sindicatos.

O sucesso da sindicalização, que conseguiu manter salários relativamente altos e minar o controle da administração, levou a todos os tipos de inovação por parte da administração para eliminar mão-de-obra e melhorar a eficiência, por um lado, e a encontrar maneiras de quebrar o poder da força dos trabalhadores, por outro. As principais soluções foram encontradas na automação e na mudança da produção para os países do Terceiro Mundo, onde os salários são muito mais baixos e os sindicatos, muito menos poderosos. Isto, por sua vez, criou um alto grau de desemprego estrutural nos países ocidentais e uma nova crise de consumo a longo prazo. A ironia dos espetaculares sucessos das empresas do Ocidente é que elas, até certo ponto, dominaram os problemas de oferecer produtos de qualidade a preços relativamente baixos, mas, com isto, eliminaram ou estão no processo de eliminar seus mercados. O problema tem sido agravado pelo fato de que a crise estrutural do emprego tem colocado um peso cada vez maior sobre os sistemas previdenciários dos governos ocidentais, que, devido ao declínio do imposto de renda resultante dos baixos níveis de emprego, entraram num estado de crise crescente. Isto, por sua vez, aumentou o problema básico porque quando os benefícios previdenciários diminuem, o mercado diminui!

Toda solução leva a um novo problema. Os gerentes modernos enfrentam isso todos os dias quando lidam com o fluxo com que se deparam. Mas eles raramente captam a dinâmica social subjacente que produz seus problemas. Em resumo, eles não conseguem ver como a tentativa de aumentar a eficiência por meio da produção fabril (uma solução) na verdade *cria* o poder dos sindicatos (um problema) que acaba levando a um aumento da automação e produção no Terceiro Mundo (uma solução) que enfraquece os mercados do Ocidente (um problema). E assim por diante.

Estamos no meio de um desdobramento dialético cujo futuro não pode ser previsto. Quem sabe se a atual crise do capitalismo ocidental será um ponto de completa transformação do sistema ou simplesmente um outro estágio de sua evolução. O que é claro, no entanto, é que o modo de análise dialética explorado aqui oferece poderosas lentes para o entendimento da seqüência lógica da mudança de que todos nós fazemos parte. Da perspectiva da teoria do caos, a análise marxista identifica os elementos-chave do sistema de fatores de atração que em grande parte definiram os séculos XIX e XX. Mas a visão de Marx de um novo padrão de atração - seu ideal de uma sociedade comunista - estava completamente errada. Ainda não sabemos se um novo padrão de atração irá surgir para redefinir a lógica do sistema básico ou se o capitalismo irá continuar a se auto-organizar e a se aperfeiçoar em novas variações do padrão existente.

A dialética da administração

A análise dialética tem pelo menos duas importantes implicações para a administração:

1. Ela encoraja-nos a olhar acima do fluxo e ver as contradições que definem os detalhes da vida organizacional. Os níveis cada vez mais altos de competição e de problemas sociais e os potenciais de mercado que estão sendo perdidos em conseqüência dos cortes e reduções de pessoal são sistêmicos. Eles precisam ser entendidos nestes termos e abordados de maneira que, usando a linguagem da teoria do caos, apontem o padrão básico de atração que produz os problemas. Eles só podem ser resolvidos por meio da modificação das regras básicas do jogo. Agora que a batalha ideológica entre o capitalismo ocidental e o comunismo oriental foi resolvida, os líderes políticos e empresariais têm uma oportunidade de ir além do debate ideológico e abordar os problemas em nível mais substancial e sistêmico.

Qualquer maneira de abordar esses problemas consiste em pensar nos aspectos do capitalismo moderno como manifestações de contradições "primárias" e "secundárias".

Por exemplo, o desemprego estrutural generalizado geralmente brota da contradição primária contida no conflito entre lucro e custos. Por sua vez, isto gera contradições secundárias expressas em oposições sociais, como nos conflitos entre empregados e não-empregados, entre populações nativas e os novos imigrantes em busca de trabalhos, nas tensões entre administração e sindicatos e nos tipos de problemas raciais e sociais que surgem juntamente com circunstâncias econômicas difíceis. Estas contradições secundárias, ou "ramificações", não podem ser completamente resolvidas. Elas precisam ser enfrentadas num nível mais alto, mediante a avaliação das contradições primárias que estão criando o contexto em que conseguem florescer.

Da mesma forma, a análise dialética encoraja os administradores a reconhecer que o corte de pessoal das empresas e os programas de reestruturação associados com esses cortes não são soluções para os problemas. Eles também são manifestações de problemas mais profundos. Em última análise, é melhor enfrentá-los por meio de iniciativas sociais e políticas que possam atacar as regras do jogo embutidas nas contradições primárias que definem o próprio capitalismo. O pensamento dialético oferece um quadro de referência para a abordagem das questões políticas envolvidas.

2. Ela oferece idéias e métodos para a microadministração do capitalismo num nível organizacional. Os administradores não podem esperar que os problemas macro, descritos acima, sejam resolvidos. Eles têm que lidar com o microfluxo, mesmo que ele seja o reflexo de contradições secundárias. A análise dialética demonstra que muitos problemas organizacionais detalhados dependem do efetivo gerenciamento de contradições e que a inovação e o desenvolvimento sempre se baseiam num processo de "destruição criativa".

Gerenciamento do paradoxo

Em nossa discussão da teoria do caos, descrevemos como os sistemas que estão se afastando da influência de um padrão de atração dominante e indo na direção de uma nova configuração potencial encontram pontos de bifurcação ou encruzilhadas na estrada. Nesses pontos, as energias para

mudar se dissipam e se dissolvem de maneira que permita que o antigo padrão de atração seja re-expresso ou mude o sistema para uma nova forma. Um entendimento da natureza dialética da mudança oferece importantes discernimentos sobre o processo, sugerindo que as encruzilhadas na estrada geralmente surgem em torno de paradoxos ou contradições básicas que bloqueiam o caminho para um novo futuro. A administração eficaz da mudança exige habilidade em lidar com essas tensões contraditórias.

Considere o seguinte exemplo:

Uma organização está procurando aumentar a autoridade de seu pessoal dando aos empregados maior controle sobre as decisões que afetam seu trabalho. Esta nova abordagem, que representa uma mudança na direção de um novo padrão de atração, encontra oposição do *status quo.* Os sistemas de controle e de tomada de decisões e as políticas de hierarquia e carreirismo bloqueiam ou prejudicam os novos progressos. Algumas pessoas lutam para implementar o novo sistema. Se elas conseguem criar um contexto onde possam exercer mais autonomia e influência, existe uma chance de que surjam novas formas de tomada de decisões e que sejam acompanhadas de uma transformação da organização existente. Caso contrário, a tradição prevalecerá e o "exercício de aumento da autoridade" simplesmente será acrescentado à lista das experiências e iniciativas fracassadas da organização.

Novos futuros potenciais *sempre* criam oposições com o *status quo.* Este princípio dialético funciona de várias formas:

Inovar <-> evitar erros

Pensar a longo prazo <-> apresentar resultados imediatos

Cortar custos <-> elevar o moral

Cortar pessoal <-> melhorar o trabalho de equipe

Ser flexível <-> Respeitar as regras

Colaborar <-> competir

Descentralizar <-> deter o controle

Especializar-se <-> ser oportunista

Custos baixos <-> alta qualidade

Estes são apenas alguns exemplos de como novas iniciativas ou direções ficam atoladas nas tensões paradoxais que impedem a mudança desejada. Embora possa haver maneiras de resolver os paradoxos, o simples fato de que as tensões são *consideradas contraditórias* pode ser suficiente para negar as mudanças transformacionais. Por exemplo, se as pessoas *sentem* que as no-

vas exigências de "mais inovação", "moral mais alto", "maior colaboração","maior descentralização" e assim por diante, são inconsistentes com o que parece razoável ou possível, o resultado mais provável será a inércia.

Uma visão dialética da mudança afirma que o paradoxo é inevitável. Ele reflete a luta dos opostos e o fato de que qualquer mudança no sistema sempre contém elementos de uma reação, porque cada posição tende a *gerar* seu oposto. No exemplo do aumento da autoridade das pessoas na organização, o próprio ato de procurar aumentar essa autoridade pode *mobilizar* a conscientização da existência de modelos de controle que, por sua vez, prejudica o movimento no sentido do aumento da autoridade dos funcionários.

Os administradores interessados em mudança transformacional têm que ser habilidosos no gerenciamento dessas tensões. Eles precisam ser capazes de visar aquelas que são mais importantes. Como no caso das contradições societais amplas, geralmente existem contradições primárias e secundárias num nível administrativo e os gerentes precisam descobrir maneiras de redefini-las para que novos padrões de desenvolvimento possam surgir. Quando deixadas por sua própria conta, novas iniciativas muitas vezes geram sua negação, resultando no impasse descrito anteriormente. Ou, em circunstâncias particularmente favoráveis à dimensão nova do paradoxo, geram mudança revolucionária para a polaridade que essa dimensão representa.

No exemplo do aumento da autoridade dos membros da organização, se a tentativa foi introduzida num contexto onde os sistemas de controle tradicionais eram particularmente vulneráveis a ataques, a organização pode acabar em uma situação de aumento da autoridade de seus membros sem qualquer vestígio de controle. Este resultado extremo pode levar a uma situação tão indesejada quanto a que a organização está tentando eliminar.

O primeiro passo para a administração eficaz do paradoxo está em *reconhecer que ambas as dimensões das contradições que acompanham a mudança geralmente têm seu mérito.* Se você der uma olhada na lista de contradições apresentadas anteriormente, é provável que, como administrador, você não gostaria de construir sua organização em torno de nenhum dos lados das dimensões apresentadas. Você provavelmente gostaria que sua organização incorporasse *ambos.* Da mesma forma que os membros da organização podem precisar ter mais autoridade e ser mais controlados, você pode querer inovação com o mínimo de erros; desenvolvimento de longo prazo com resultados rápidos; moral alto num ambiente de custo baixo; bom trabalho de equipe com pessoal reduzido; colaboração baseada num espírito de competição saudável; produção mais rápida e com melhor qualidade e assim por diante.

É este requisito que distingue a administração do paradoxo da adminisnação da resistência à mudança. A idéia de gerenciar e remover a resistência :;; lançada por Kurt Lewin, que sugeriu que qualquer mudança potencial encontra a resistência de forças que atuam na direção oposta. A idéia é semelhante ao princípio dialético de que todas as coisas geram seu oposto. Mas centro do esquema de Lewin, as forças tendem a ser externas à mudança, mantendo as situações em estado de equilíbrio dinâmico. Lewin argumenta jue o sucesso da mudança está em "descongelar" o estado de equilíbrio atual, reforçando os fatores de mudança, ou reduzindo ou eliminando as forças de resistência, e então "recongelar" num novo estado de equilíbrio.

A visão dialética é diferente dessa, no sentido de que vê o paradoxo como um produto de tensões *internas,* produzidas pelo fato de que os elementos dos dois lados do paradoxo podem conter qualidades igualmente desejáveis. A tarefa da administração é encontrar modos de integrar os elementos concorrentes. O paradoxo não pode ser resolvido com sucesso pela eliminação de um dos lados.

O segundo passo vital no gerenciamento eficaz do paradoxo consiste, então, em encontrar maneiras de criar contextos que possam mobilizar e reter qualidades desejáveis em ambos os lados e ao mesmo tempo minimizar as dimensões negativas. Todas as habilidades do gerenciamento da complexidade, discutidas anteriormente neste capítulo, são relevantes aqui. Enquanto os paradoxos criados pela mudança não forem enfrentados, eles se constituirão num impasse. O desafio é transcender o contexto de impasse *criando novos contextos* que possam redefinir as contradições básicas de maneira positiva.

Aplicando os princípios do gerenciamento da complexidade, discutidos anteriormente, os administradores ajudam a criar *novos entendimentos* que possam mudar as atitudes pelas quais determinado paradoxo é abordado. Por exemplo, encorajando uma visão do aumento da autoridade dos funcionários que respeita alguns princípios críticos ou regras (ou seja, os requisitos mínimos para se manter o controle necessário), pode ser possível integrar ambas as necessidades: aumento da autoridade dos funcionários e manutenção do controle.

Ou os administradores podem procurar criar um novo contexto em que o aumento da autoridade do pessoal e o controle possam florescer por meio de *novas ações,* que componham um protótipo dos comportamentos desejados. Eles podem criar um novo ambiente de maior autoridade dos membros da organização em relação a projetos especiais, ou protótipos de novas for-

mas de produção baseadas em equipes que quebram os antigos modelos de controle e ao mesmo tempo recriam suas contribuições essenciais de forma nova. O desafio é encontrar mudanças pequenas que possam ser desdobradas de modo a criar grandes efeitos sobre os dois lados do paradoxo ao mesmo tempo.

O paradoxo é uma das principais forças que impedem a mudança em todos os níveis de uma organização. Ele tende a imobilizar os níveis psicológicos e da ação. Contudo, pode ser transformado numa grande alavanca para a mudança. Porque, ao dissolver ou transformar um paradoxo, mudamos a regra básica do jogo.

Veja como a indústria moderna transformou paradoxos tradicionais entre custo baixo e alta qualidade. Durante décadas, eles foram vistos como opostos. Mas em conseqüência da idéia japonesa de que é possível reduzir os custos melhorando a qualidade, uma linha totalmente nova de comportamento foi lançada. A redefinição criou um contexto em que as pessoas perceberam como poderiam reduzir custos eliminando desperdício e defeitos, simplificando a produção por meio de um melhor projeto, reduzindo o custo e o tempo de produção, eliminando recursos excedentes do processo de produção e assim por diante. A nova estrutura criou um contexto em que os métodos de administração *just-in-time* e novas relações entre redes de firmas envolvidas no processo de produção puderam surgir e ainda estão surgindo. Paradoxos reestruturados criam novos contextos em que métodos de operação radicalmente novos podem surgir.

A *inovação como "destruição criativa"*

O pensamento dialético também pode dar grande contribuição a nosso entendimento e abordagem do processo de inovação. O ponto está implícito em nossa discussão do paradoxo, mas foi plenamente desenvolvido pelos autores de administração que, seguindo o economista Joseph Schumpeter, convidam-nos a ver a evolução e o desenvolvimento como um processo de destruição criativa em que inovações levam à destruição da prática vigente. As inovações tendem a substituir inovações anteriores. Por sua vez, elas definem a fronteira da nova fase de inovação, criando um padrão em que os problemas tendem a gerar novas soluções, que lançam as bases para novos problemas e assim por diante. O processo aplica-se à evolução da vida social e ao desenvolvimento de produtos, serviços e processos empresariais de todos os tipos.

Este padrão tem importantes implicações. Ele significa que as inovações criam as bases para sua própria destruição! Sempre que uma organização consegue fazer grande progresso em relação a um de seus produtos e serviços, como a Apple Computer fez com a inovação do microcomputador, isto começa a definir a fronteira da nova competição. Pensando dialeticamente, podemos ver que o progresso na verdade *cria* a fronteira para a nova competição. Como a Apple descobriu, inúmeras empresas entraram no mercado de microcomputadores com produtos e serviços que, em última análise, tentam superar os pontos fracos do produto original, eliminando a vantagem competitiva conquistada pela inovação.

Qualquer organização que queira manter uma vantagem competitiva precisa se conscientizar de que seus sucessos vão se tornar pontos fracos. Precisa estar preparada para inovar de maneira que minem o sucesso atual para que novas inovações possam surgir.

O poder desta estratégia de promover inovações de sucesso foi amplamente reconhecido e praticado em muitas empresas japonesas que, em conseqüência da familiaridade dos orientais com o pensamento dialético, há muito vêm usando-o como um método de melhoria contínua de produtos e processos empresariais. Mais recentemente, ela foi defendida como uma estratégia para lidar com a turbulência e a mudança do ambiente corporativo moderno. Por exemplo, como Richard D'Aveni sugeriu, muitas empresas que conseguem manter uma vantagem competitiva em ambientes turbulentos, sistematicamente destroem as vantagens criadas por seus próprios produtos e iniciativas, criando outros ainda melhores. Veja, por exemplo, a experiência da Intel. O sucesso da empresa em se tornar a força dominante no mercado de microprocessadores foi impulsionado por sua determinação de produzir inovações que superassem suas próprias inovações. Só em 1992, a empresa produziu aproximadamente 30 novas versões de seu microprocessador 486 e introduziu o Pentium como base da próxima geração de microprocessadores. A empresa opera com a filosofia de lançar múltiplos projetos que na verdade visam a tornar seus produtos obsoletos antes que cheguem ao mercado. Ela também tenta encontrar maneiras de mudar as regras de seu setor, mudando as fronteiras para domínios que outros concorrentes acham difícil de atingir.

Na linguagem da análise dialética, a estratégia da Intel celebra a "negação da negação": a segunda regra dialética. Ela oferece uma forma poderosa de buscar a inovação constante e de dirigir a energia criativa e a atenção para idéias relacionadas com áreas de fraqueza que, se enfrentadas, podem evitar a queda, impulsionando a organização para níveis cada vez mais altos

de inovação. Ela oferece maneira de desafiar as prisões psíquicas, exploradas no Capítulo **7,** e outras dimensões dos padrões de atração por meio dos quais as organizações se tornam prisioneiras de seu próprio sucesso.

Mas quando levada ao extremo, a estratégia conduz a terreno perigoso porque pode liberar uma espiral de forças destrutivas. Para ilustrar, voltemos à posição adotada por Richard D'Aveni, que sugere que a melhor estratégia competitiva, em condições de grande turbulência, que ele chama de "hipercompetição", é desenvolver estratégias que sistematicamente destroem ou desestabilizam as vantagens dos outros. O resultado é um mundo onde a sobrevivência parece depender de uma ética de matar ou ser morto.

A vida é uma guerra!

Nos movimentos anarquistas do século XIX, o lema de que "o desejo mais criativo é o desejo de destruir" tornou-se um ponto de convergência daqueles que queriam derrubar o capitalismo. A posição de D'Aveni, na realidade, usa o mesmo princípio que suporta a inovação em condições de capitalismo avançado. Em essência, ela define um "novo anarquismo", ou, como é algumas vezes descrito na Europa, um "novo brutalismo". A destruição se auto-alimenta. Assim como a "Tragédia do bem comum" de Hardin criou um ciclo de destruição porque a identidade e necessidades das pessoas prevaleciam sobre as do coletivo, as estratégias de constante destruição podem gerar padrões patológicos semelhantes.

O processo de negação e a destruição criativa que ele implica parece ser uma qualidade natural de todos os sistemas. Ele é encontrado tanto na natureza quanto na vida social. Mas, em geral, não precisa de ajuda. É espontâneo. É parte do processo de auto-organização.

O perigo de se promover a destruição criativa como uma diretriz administrativa é que os potenciais de destruição dentro de um sistema tornam-se *super-enfatizados.* Este é um grande paradoxo da vida social. A evolução envolve destruição. Mas a destruição é um efeito colateral ou conseqüência, não um fim consciente. Se usarmos uma ética de destruição para fortalecer os processos de evolução, corremos o risco de que todo tipo de novas instabilidades e patologias possam surgir.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DO FLUXO E DA TRANSFORMAÇÃO

Vantagens

- **A metáfora oferece uma nova compreensão da natureza e fonte da mudança.**

Muitas vezes, tomamos a mudança como um dado, vendo-a como uma força independente que transforma o mundo a nossa volta e nos apresenta todo tipo de problemas novos com os quais temos que lidar. Um dos pontos fortes das idéias exploradas neste capítulo é que elas procuram entender a natureza e fonte da mudança para poder entender sua lógica. Isto tem imenso significado para nosso entendimento e gerenciamento das organizações, pois se existe uma lógica interna nas mudanças que definem nosso mundo, é possível entender e gerenciar a mudança num nível novo e mais elevado. Em vez de simplesmente responder a eventos isolados como novos acontecimentos, talvez possamos influenciar os processos que os produzem.

Os quatro conjuntos de idéias explorados neste capítulo constituem meios alternativos, mas complementares, de abordar esta tarefa.

1. A *Autopoiese* sugere que a maneira como vemos e gerenciamos a mudança é, em última análise, um produto de como vemos a nós mesmos e, conseqüentemente, como nos relacionamos com o ambiente. Grande parte da turbulência do mundo social é um produto desse processo de relacionamento.

   As relações entre organizações e ambiente tendem a ser muito truncadas e egocêntricas. Não se reconhece que a organização e o ambiente são partes do mesmo padrão geral e que, na evolução, é o *padrão* que evolui. A teoria da autopoiese sugere que, devido a sua capacidade de auto-reflexão, as organizações, assim como os indivíduos, têm uma oportunidade de adotar identidades novas e mais sistêmicas que quebrem os limites rígidos entre organização e ambiente, abrindo o caminho para padrões sistêmicos de evolução. A longo prazo, a sobrevivência pode ser apenas a sobrevivência com, nunca sobrevivência *contra* o ambiente ou contexto em que se opera. As organizações, assim como os indivíduos, têm que entender que são sempre algo mais do que apenas eles mesmos. Novas atitudes redefinindo os limites para incluir clientes, concorrentes e outros elementos significativos do ambiente são partes da tendência.

No sentido mais fundamental, a distinção que geralmente se traça entre organização e ambiente é muito problemática. As organizações não existem separadas de seu ambiente. Podemos achar que esta idéia agora é amplamente reconhecida pela idéia de que as organizações são sistemas abertos e não fechados, mas, paradoxalmente, esta distinção simplesmente perpetua a ilusão da separação. O conceito de abertura é falho conceitualmente e também em termos práticos porque impede as organizações de adquirir um entendimento mais profundo do padrão evolutivo ou autodestrutivo das relações a que pertencem. O desafio fundamental é pensar em termos de padrões de *gestalt* - não apenas em termos de relações imediatas organização-ambiente. As teorias do caos e da complexidade, da causalidade mútua e da oposição dialética oferecem maneiras complementares de entender como o padrão evolui.

2. O *caos e complexidade* ensinam-nos que as organizações e suas relações com o ambiente são parte de um padrão de atração. Regras organizacionais básicas - embutidas em vários aspectos da estrutura, cultura, informações, atitudes, crenças e identidade percebida - tendem a manter as relações organização-ambiente em determinada configuração. Quando empurradas para situações que beiram o caos, o padrão básico pode transformar-se em novas formas. O desafio da administração consiste em conduzir os sistemas para os caminhos desejados, iniciando mudanças pequenas que possam produzir grandes efeitos.

3. A *causalidade mútua* encoraja-nos a entender os padrões fatores de atração e os processos de mudança em termos de circuitos *de feedback* positivo e negativo que definem campos completos de relações. Quando examinamos o "mapeamento" criado por esta perspectiva (Figuras 8.**4** e 8.5), vemos rapidamente a arbitrariedade de qualquer distinção entre organização e ambiente. Vemos que a lógica do todo está embutida na natureza do desvio que amplia ou estabiliza os circuitos e que a chave da administração é a definição e redefinição da natureza desses circuitos.

4. A *análise dialética* oferece outra perspectiva de padrão e de como ele evolui. Aqui, a ênfase é colocada na compreensão dos paradoxos e tensões criados sempre que elementos de um sistema tentam abrir caminho em determinada direção. Cada fase do desenvolvimento estabelece as condições que levam a sua própria transformação. Os padrões de atração da teoria do caos agora são vistos em termos dos

princípios dialéticos básicos que determinam uma forma de vida - como, por exemplo, a dialética do capital no capitalismo e os paradoxos e conflitos que ele gera. Esta perspectiva encoraja-nos a reconhecer como a administração da organização, da sociedade e da vida pessoal, em última análise, envolve a administração da contradição. Ela nos convida a encontrar maneiras pelas quais as tensões básicas possam ser reestruturadas para criar novos caminhos para o desenvolvimento.

- **A metáfora oferece novos horizontes de pensamento que podem ser usados para enriquecer nosso entendimento da administração.**

Neste capítulo, talvez mais do que em qualquer outro, ampliamos o horizonte do pensamento administrativo corrente para incluir novas disciplinas. Cada uma das quatro perspectivas ofereceu valiosas contribuições. Mas nossa discussão só arranha a superfície das possibilidades. Na teoria do caos e da complexidade, encontramos um paradigma de administração completamente novo, particularmente adequado para se lidar com o desafio de um mundo turbulento. A promessa deste capítulo é que podemos explorar cada uma das perspectivas para obter muitas outras idéias novas para a prática da administração.

- **Os líderes e gerentes ganham uma perspectiva nova e poderosa sobre seu papel de facilitadores da mudança emergente.**

Embora as quatro maneiras de ver a mudança concentrem a atenção em diferentes conceitos e idéias, todas têm em comum a visão de que a mudança se auto-organiza e é um fenômeno emergente que não pode ser predeterminado e controlado.

A visão de que a mudança se auto-organiza pode ser considerada como um ponto forte e uma limitação. Toda a idéia de que a mudança é um fenômeno emergente oferece uma atitude poderosa para o gerenciamento da mudança. Ela nos encoraja a buscar um entendimento reflexivo da lógica que conduz o fluxo a nossa volta e a direcionar e estruturar essa lógica sempre que pudermos. Mas ela também exige que reconheçamos que nunca podemos assumir o controle. A mensagem é que, embora nossas ações definam e sejam definidas pela mudança, somos apenas parte de um padrão em evolução.

O desafio é lidar com este paradoxo: reconhecer que, embora não possamos exercer poder ou controle unilateral sobre qualquer sistema complexo, podemos atuar por meio do poder e controle que realmente tivermos. Embo-

ra talvez não passemos de "borboletas" em termos de nosso poder sobre o sistema total, podemos ter efeitos enormes, especialmente quando usamos nossa compreensão da dinâmica dos sistemas e da natureza da mudança para determinar como e onde intervir. E, naturalmente, quanto mais borboletas, melhor!

Limitações

- **O poder impotente: os administradores realmente querem ouvir esta mensagem?**

A força das idéias acima sobre a mudança emergente pode ser vista como uma grande fraqueza porque, embora traga mensagem de esperança que enfatiza o potencial do "poder impotente", esta não é uma mensagem que muitos administradores gostariam de ouvir e adotar. Toda a história da teoria da organização e da administração baseia-se na idéia de que é possível organizar, predizer e controlar. As idéias deste capítulo sugerem que, dada a realidade dos sistemas complexos, isto não é possível.

Ironicamente, todas as perspectivas sobre a mudança exploradas neste capítulo sugerem que a mudança submete-se a regras. Existe uma ordem no caos, quer analisemos essa ordem em termos dos padrões de atração, circuitos de *feedback* quer em termos de contradições internas. No entanto, a ordem somente se torna evidente *a posteriori.* Quando examinamos a evolução da natureza, das organizações ou da inteligência artificial refletida nas simulações computadorizadas realizadas pelos teóricos da complexidade, podemos discernir regras e padrões de comportamento. Mas as questões básicas são: eles são generativos ou residuais? Eles refletem as regras que criaram o padrão que vemos? Ou são apenas regras que inventamos para entender e *descrever* esse padrão? A visão a *posteriori* é sempre 20/20. Regras e padrões sempre podem ser encontrados na natureza e na história. O problema é: podemos encontrar regras capazes de predizer a emergência de um padrão antes que ele se torne realidade?

Esta é uma questão que move a ciência e, na verdade, grande parte da ideologia da civilização ocidental. Existe uma aspiração de predizer e ver o futuro e, portanto, de assumir "o controle".

Mas isto é realista?

Ou é apenas parte de nossa prisão psíquica? Se for assim, o desafio final deste capítulo pode ser reconhecer a natureza emergente da mudança e abandonar essa aspiração!

9

A FACE REPULSIVA: AS Organizações como Instrumentos de Dominação

Quando vemos as organizações como sistemas que exploram seus empregados, o ambiente natural e a economia global para seus próprios fins, somos levados a uma crítica rigorosa de quase todos os aspectos da administração através da história.

- Quando pensamos na construção das antigas pirâmides ou nas atividades das empresas modernas, nossa atenção é atraída pelo processo de dominação que está por trás da atividade organizada.
- O vício de trabalhar em excesso, os acidentes e as doenças ocupacionais, o *stress* social e mental passam a ser vistos como o preço imposto a um grupo de pessoas para atender aos interesses de outras.
- O papel das empresas globais na exploração das pessoas e dos recursos passam a ser vistos como parte de um processo profundo de exploração.

Esta metáfora cria um novo nível de consciência social e uma compreensão do porquê as relações entre grupos exploradores e explorados podem ficar tão polarizadas. Ela convida os administradores a pensar nas dimensões éticas de seu trabalho e de seu impacto social.

NOSSAS ORGANIZAÇÕES ESTÃO MATANDO-NOS

A revista *Ramparts* observou, há alguns anos, que o mundo ocidental está-se envenenando lentamente. A comida é constantemente adulterada por milhares de aromatizantes, corantes, espessantes, acidulantes, clareadores, conservantes sintéticos, contaminação por meio da embalagem, antibióticos e pesticidas venenosos. As indústrias alimentícias e do fumo gastam bilhões de dólares por ano 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 muitos argumentem que a evidência científica não seja suficientemente conclusiva para justificar o banimento de substâncias menos, obviamente, perigosas, muitos cientistas acreditam que estamos 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 futuras gerações.

Ameaças semelhantes originam-se da poluição ambiental. Todos os dias, organizações industriais expelem milhões de toneladas de resíduos tóxicos nos rios e na atmosfera, ou então os enterram em recipientes que podem apresentar vazamentos. Os problemas econômicos da eliminação desses detritos são tão grandes que muitas organizações acham que não têm outra escolha senão continuar estas práticas danosas, contanto que sejam legais. Como resultado, estima-se que atualmente mais de mil toxinas poluem os Grandes Lagos e existem milhares de depósitos de detritos tóxicos aumentando a poluição das águas subterrâneas. Mais de 160 locais desse tipo foram identificados num raio de cinco quilômetros do Rio Niágara, que alimenta o Lago Ontário. Os peixes têm câncer e, em áreas de poluição concentrada, como o famoso Love Canal, perto do Rio Niágara, a preocupação da população com doenças ligadas à poluição atingiu proporções de uma crise. Como no caso da produção de alimento e de fumo, a saúde humana é prejudicada por práticas empresariais que colocam o lucro acima do bem-estar da humanidade.

O trabalho, em muitas organizações, também pode ser perigoso. Todo ano, centenas de milhares de trabalhadores em todo o mundo morrem por acidentes ou doenças relacionados com o trabalho. Mais de 100.000 mortes ocorrem só 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, *stress* ou doenças pulmonares. E somente os maiores perigos são adequadamente monitorados e contro-

lados. Os outros ocorrem dentro da lei e são freqüentemente tratados como aspectos inevitáveis dos tipos de trabalho em questão. Acidentes e doenças ocupacionais, como poluição, são geralmente vistos de uma maneira que dá mais ênfase ao custo e ao "resultado financeiro" do que à saúde dos empregados.

Em todo o Terceiro Mundo, grandes empresas multinacionais, freqüentemente, não têm a menor consideração pelo interesse da população local. Como no início da Revolução Industrial na Europa, as pessoas são legal e ilegalmente retiradas de suas terras e modos tradicionais de vida. Elas são transformadas em pobres urbanos que trabalham por um salário de subsistência em oficinas e fábricas. Na visão de muitos analistas, as multinacionais virtualmente roubam o país que as recebe de seus recursos e força de trabalho. Ao mesmo tempo, praticam modelos de gestão estratégica que aumentam as dependências desses países em relação a sua presença. Acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, poluição e degradação geral das pessoas e da terra continuam a ocorrer a um nível que reproduz nitidamente as condições de exploração brutal e de desespero humano experimentadas nos piores centros industriais da Inglaterra no final do século XVII e no século XIX. Novamente, a lógica da economia e a necessidade de realizar grandes lucros tendem a ser a preocupação dominante.

Em todos estes exemplos, estamos falando do que o ex-Primeiro Ministro britânico Edward Heath uma vez descreveu como a "face repugnante" da vida organizacional. Intencionalmente ou não, as organizações geralmente têm um grande impacto negativo sobre o mundo em que vivemos. Nosso propósito, neste capítulo, é ganhar uma perspectiva sobre este aspecto da organização, explorando como ela pode ser vista como instrumento de dominação. Embora sejamos geralmente levados a pensar as organizações como empresas racionais buscando atingir metas que visam à satisfação do interesse de todos, existe muita evidência que sugere ser esta visão mais uma ideologia do que uma realidade. As organizações geralmente são usadas como instrumentos de dominação que promovem interesses egoístas de elites à custa de outros interesses, e existe um elemento de dominação em *todas as* organizações.

ORGANIZAÇÃO E DOMINAÇÃO

Uma história baseada na exploração

Ao longo da história, a organização tem sido associada com os processos de dominação social onde indivíduos ou grupos encontram maneiras de impor sua vontade aos outros. Considere, por exemplo, a incrível proeza de organização, planejamento e controle exigidos pela construção da Grande Pirâmide de Gisé. Estima-se que sua construção envolveu o trabalho de 10.000 pessoas, durante um período de 20 anos. A pirâmide é feita de mais de 2,3 milhões de blocos de pedra, cada um pesando duas toneladas e meia. Esses blocos tiveram que ser extraídos, cortados no tamanho certo e transportados por muitos quilômetros, geralmente pelo rio Nilo, quando ele estava em cheia. Quando admiramos esta e outras pirâmides hoje em dia, é a incrível habilidade e engenhosidade dos antigos egípcios que nos chamam a atenção tanto do ponto de vista estético quanto organizacional. De outro ponto de vista, no entanto, a pirâmide é uma metáfora da exploração, simbolizando como as vidas e o trabalho árduo de milhares de pessoas foram usados para servir e glorificar uma elite privilegiada.

Na visão de alguns teóricos da organização, esta combinação de realização e exploração tem sido um aspecto da organização através dos tempos. Quer se trate da construção das pirâmides, da condução de um exército, de uma empresa multinacional ou mesmo de um negócio de família, encontramos relações de poder assimétricas que resultam numa maioria trabalhando no interesse de uns poucos. Naturalmente, na prática, podem ser observadas importantes diferenças e, com o passar do tempo, muita coisa mudou. O alistamento obrigatório e a escravidão, que garantiram parte da mão-de-obra necessária para a construção das pirâmides e de impérios, deram lugar ao uso do trabalho pago, do qual os empregados têm o direito de desistir. Feitores de escravos deram lugar aos gerentes e empregados, agora geralmente trabalham no interesse dos acionistas e não de faraós, imperadores ou monarcas absolutos. No entanto, em todos os casos, a busca de metas de uns poucos por meio do trabalho de muitos continua.

O aspecto de dominação da organização tornou-se objeto especial de estudo de teóricos radicais inspirados pelos pontos de vista de Max Weber, Robert Michels e Karl Marx. Como vimos no capítulo da máquina, Weber é famoso entre os teóricos organizacionais por seu trabalho sobre a natureza da burocracia. No entanto, sua maior preocupação foi entender como diferentes sociedades e épocas são caracterizadas por diferentes formas de domi-

nação social. Ele via a burocracia como um modo especial de dominação social e estava interessado no papel das organizações burocráticas na criação e manutenção de estruturas de dominação.

A visão de Weber sobre a dominação

Para Weber, a dominação pode ocorrer de várias maneiras. A primeira e mais óbvia surge quando uma ou mais pessoas coagem outras por meio do uso direto da força ou da ameaça. Mas a dominação também ocorre de maneiras mais sutis, como quando aquele que dita as regras impõe sua vontade sobre os outros e é *visto como tendo o direito de fazê-lo.* Este é o tipo de dominação que mais interessava a Weber, e grande parte de seu esforço foi devotado a entender o processo mediante o qual formas de dominação são legitimadas como relações de poder normais e socialmente aceitáveis: padrões de autoridade formal em que aqueles que ditam as regras se vêem como tendo o *direito* de fazê-lo e aqueles que se submetem às regras acham que têm o *dever* de obedecer.

- A dominação carismática ocorre quando um líder domina em virtude de suas qualidades pessoais, que são vistas pelos seguidores como algo extraordinário, como se o líder fosse um profeta ou herói. Os seguidores geralmente são descritos como tendo caído no feitiço do líder.
- A dominação tradicional ocorre quando os seguidores aceitam o comando do líder como sendo o costume ou direito adquirido, como na liderança herdada.
- A dominação racional-legal ocorre quando as leis, regras, regulamentações e procedimentos legitimam o poder de mando, como numa burocracia. Os seguidores dão aos líderes o direito de mandar dentro dos limites das leis e das regulamentações.

Weber acreditava que cada modo de dominação era acompanhado por um tipo particular de legitimidade e por uma forma específica de organização administrativa. Ele estava particularmente interessado na tendência ao aumento da burocratização e racionalização, que via como uma grande ameaça à liberdade do espírito humano e aos valores da democracia liberal. Ele via a burocracia como um instrumento de dominação de primeira ordem e acreditava que a burocratização da administração estabelece uma forma de relação de poder que é "praticamente indestrutível". Daí sua visão da burocracia como uma "jaula de aço". O poder da organização burocrática hoje

está sendo minado pelo desenvolvimento da informática, que desgasta a burocracia e introduz novas bases de poder organizacional. Mas o processo de racionalização e controle de que Weber fala continua tão forte quanto antes.

A visão de dominação de Michels

Preocupações semelhantes às de Weber foram manifestadas por Robert Michels, cuja famosa "lei de ferro da oligarquia" sugere que as organizações em geral acabam sob o controle de grupos reduzidos, mesmo quando isso vai contra os desejos dos líderes e dos liderados. Em seu estudo de organizações supostamente democráticas, como sindicatos e partidos políticos, verificou que a democracia geralmente não era mais do que fachada. Apesar das melhores intenções, estas organizações pareciam desenvolver tendências que davam a seus líderes um quase monopólio do poder. Quando os líderes sobem ao poder, tendem a passar a preocupar-se com sua própria maneira de ver as coisas, e parece que o melhor que se pode esperar é que tentem manter os interesses de seus membros em mente. Mas na visão de Michels, mesmo os líderes democraticamente eleitos, que têm as melhores intenções, tendem a tornar-se parte de uma elite que promove seus próprios interesses e tenta manter-se no poder a qualquer custo.

O verdadeiro valor destas perspectivas é que elas mostram como, mesmo as formas mais racionais e democráticas de organização, podem resultar em modos de dominação, onde certas pessoas adquirem e mantêm uma influência dominadora sobre as outras, geralmente por meio de processos sutis de socialização e crença. Tomando as idéias de Weber como exemplo, podemos ser dominados por forças básicas e ocultas, como as que apoiam a busca de racionalidade. Na verdade, para Weber, o próprio processo de racionalização é um modo de dominação. Conforme nos tornamos cada vez mais sujeitos à administração, por meio de regras, e nos envolvemos em cálculos que associam meios e fins e custos e benefícios, nós nos tornamos cada vez mais dominados pelo processo em si. Princípios impessoais e a busca de eficiência tendem a tornar-se nossos novos feitores de escravos.

A visão de dominação de Marx

As idéias de Weber sintonizam com as de Karl Marx, especialmente as discutidas no capítulo do fluxo e transformação. Para Weber, a lógica que move a sociedade moderna encontra-se no processo de dominação, por meio da racionalização. Para Marx, ela acha-se na dominação gerada pela busca

da mais-valia e da acumulação de capital. Muitos teóricos "radicais" atualizaram as idéias de Marx e de Weber, mostrando como a organização no mundo moderno é baseada em muitos tipos de processos de dominação e exploração.

No restante deste capítulo, vamos explorar as idéias destes teóricos radicais da organização, especialmente as de Karl Marx. Vamos enfocar o modo como as forças de dominação embutidas nos modos como nos organizamos muitas vezes levam as organizações a explorar seus empregados e o contexto social e econômico em que operam.

TEORIA ORGANIZACIONAL RADICAL: COMO AS ORGANIZAÇÕES USAM E EXPLORAM SEUS EMPREGADOS

A conhecida peça de Arthur Miller, *Morte de um caixeiro viajante,* explora a vida e morte trágicas de Willy Loman.

> *Wüly tinha sido vendedor da companhia Wagner por 34 anos, viajando pela Nova Inglaterra, ano após ano, como "o homem da Nova Inglaterra" da Wagner. No entanto, aos 60 anos de idade, acha que não agüenta mais as exigências da vida na estrada. Depois de vários esgotamentos nervosos, relutantemente resolve pedir um cargo na cidade de New Yok, para poder trabalhar perto de casa. Seus filhos estavam crescidos e suas necessidades financeiras eram modestas. Ele estava confiante que a Wagner encontraria um lugar para ele, embora seu desempenho não fosse nem de perto tão bom quanto antes.*
>
> *No entanto, quando toca no assunto com Howard Wagner, Willy é duramente desapontado. Howard não tem tempo para os problemas dele. Willy fala de seu tempo de firma, sua estreita ligação com o pai de Howard e as promessas que lhe haviam sido feitas. Mas isso não adianta. Em questão de minutos, Willy está sugerindo que seu salário poderia ser reduzido de 65 dólares por semana para 50 e, finalmente, para 40, uma vez que ele só precisa ganhar o suficiente para sobreviver.*
>
> *Howard fica incomodado com os pedidos de Willy, mas insiste que não pode fazer favores. Depois de várias tentativas de escapar da situação, alegando que não tem mais tempo e que precisa atender outra pessoa, Howard finalmente termina a conversa dizendo a Willy que a empresa não precisa mais dele. Willy está arrasado. Ele sente-se como "um*

bagaço de laranja". Afirma tinha consumido 34 anos de sua vida como se fosse um pedaço de fruta e agora estava jogando o resto fora.

Ele acaba cometendo suicídio.

A peça de Miller vale como uma metáfora da maneira como as organizações, muitas vezes, consomem e exploram seus empregados, tomando e usando o que precisam e jogando o resto fora. Naturalmente, existem exceções. Mas muitos trabalhadores e gerentes, em todos os níveis da organização, vêem sua saúde e vidas pessoais sendo sacrificadas nos altares criados pelas organizações modernas. A história de Willy, embora radical em seu desenlace final, não é radical em sua essência. No mundo de hoje, indivíduos e até comunidades inteiras se vêem jogados fora como bagaços de laranja quando as organizações não precisam mais deles. As pessoas ficam permanentemente desempregadas, embora sintam que ainda poderiam ter muitos anos de trabalho útil pela frente. Comunidades vêem-se impossibilitadas de sobreviver quando organizações das quais dependem para sua sobrevivência econômica decidem mudar seu capital para outro lugar. Cada vez mais, muitos gerentes vêem suas vidas de dedicação extrema a seu empregador acabar como vítimas de cortes ou de "planos de aposentadoria precoce". Embora algumas vezes amaciados com "indenizações vultosas" e uma confortável aposentadoria, o golpe em seus egos e auto-confiança pode ser arrasador.

De certa forma, é irônico que aqueles que têm acesso mais privilegiado a informações importantes ou posições estratégicas em suas companhias geralmente são os que recebem o golpe mais duro em sua auto-estima. Muitos executivos importantes, quando recebem a notícia de que não são mais necessários, também ficam sabendo que seu desligamento será imediato. Eles não precisam aparecer no trabalho nunca mais porque, apesar de sua impecável reputação, a organização teme que o ressentimento leve-os a pegar documentos que possam ser usados pelos concorrentes ou, de alguma forma, prejudicar a organização. Nestes casos, além de insultados, são humilhados.

Na opinião de muitos teóricos radicais da organização, embora tenhamos progredido muito em relação à pura exploração encontrada na escravidão e nos tempos do desenvolvimento da revolução industrial, os mesmos padrões existem hoje em dia. Eles acham evidências particularmente claras disto na maneira como as organizações estruturam as oportunidades de trabalho para produzir e reproduzir a estrutura de classes das sociedades modernas; na maneira como as organizações abordam os problemas de situações de trabalho perigosas, os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais; e no modo como as organizações perpetuam as estruturas e práticas que promovem o trabalho excessivo e formas associadas de *stress* mental e social.

Organização, classe e controle

Pode-se argumentar que a organização sempre foi baseada em classe social. Os primeiros tipos de organização formal provavelmente surgiram nas sociedades hierárquicas, onde um grupo social impôs-se sobre outro, muitas vezes por meio da conquista. Essas sociedades tornaram-se ainda mais estratificadas à medida que alguns indivíduos colocaram-se a serviço de classes dominantes como religiosos, escribas, contadores, comerciantes e mercadores. Como essas pessoas não estavam envolvidas na produção dos bens necessários para seu sustento, formaram uma classe de pessoas intermediárias entre a classe dominante e os camponeses e escravos envolvidos na real produção de bens. Encontramos o mesmo sistema reproduzido na moderna organização nas distinções entre proprietários, gerentes e trabalhadores.

Milhares de anos passaram-se entre o surgimento das primeiras organizações formais e as corporações que nos cercam hoje em dia. Podemos pegar a história de um período da Revolução Industrial na Inglaterra, por volta da década de 1760, e da industrialização dos Estados Unidos, no início da década de 1800.

A Revolução Industrial na Inglaterra foi feita a partir de uma sociedade agrária com um sistema "doméstico" ou "caseiro" de produção, suplementado por uma pequena mineração e construção e um sistema industrial de oficinas dirigidas por artesãos-comerciantes organizados em ordens de profissionais. Estas oficinas eram geralmente estratificadas de acordo com a habilidade e *status,* em termos de mestres, trabalhadores e aprendizes. As ordens controlavam a admissão e as condições de trabalho e conseguiam garantir uma vida razoável para seus membros, especialmente em comparação com os agricultores pobres e os sem-terra que tinham perdido sua fonte de subsistência em conseqüência da demarcação de terra durante o século XVI.

A Revolução Industrial mudou este quadro quando os produtores capitalistas procuraram superar as incertezas da produção e da qualidade associadas com a produção caseira; atender aos novos mercados criados pela expansão do comércio mundial e o crescimento populacional; e, o que é mais importante, aproveitar os sistemas mecânicos de produção. O desenvolvimento da produção fabril transformou a estrutura da força de trabalho e intensificou o crescimento das áreas urbanas. Um número cada vez maior de pessoas que antes tinham trabalhado por conta própria em oficinas e indústrias caseiras assumiram novos papéis como parte de uma classe assalariada emergente. O trabalho torna-se cada vez mais uma mercadoria que pode ser comprada e vendida. Como essas mudanças eliminaram os sistemas anteriores de

produção, para os novos assalariados o processo era irreversível, tornando-os dependentes do sistema de salário.

Acontecimentos semelhantes ocorreram nos Estados Unidos. No começo do século XIX, a produção capitalista visando o lucro, usando trabalho assalariado, era insignificante fora das maiores cidades. A maior parte da população vivia nas áreas rurais e mais de 80% da mão-de-obra estava empregada na agricultura, sendo que mais de 20% eram escravos e arrendatários. Cerca de 80% da força de trabalho não escrava eram proprietários de terras e profissionais - fazendeiros, comerciantes, artesãos, pequenos fabricantes, médicos, advogados e outros.

A escravidão continuou importante na agricultura durante a maior parte do século. Havia quase 4,5 milhões de escravos em 1860 e, mesmo depois da emancipação, muitos continuaram em servidão feudal como meeiros e outros arranjos com os fazendeiros. Na manufatura, os sistemas capitalistas de produção tiveram um impacto crescente no decorrer do século XIX, substituindo a indústria caseira e o pequeno negócio por um sistema de trabalho assalariado. Imigrantes, índios, mulheres e crianças, artesãos e trabalhadores agrícolas sem colocação incharam uma força de trabalho que, como na Inglaterra, encontrava dificuldade cada vez maior para achar fontes alternativas de subsistência. O crescimento da organização capitalista foi acompanhado pelo declínio do número de pessoas que trabalhavam por conta própria e o aumento do número de assalariados, embora essa tendência tenha começado a inverter-se em conseqüência do achatamento e descentralização de grandes burocracias e do surgimento de pequenas empresas.

O crescimento de um sistema capitalista de produção geralmente depende da existência de uma oferta de mão-de-obra assalariada, a menos que se baseie em escravos ou em algum sistema de subcontratação. A escravidão vai contra importantes normas sociais e pode ser ineficiente; a subcontratação, até as revoluções criadas pela informática, administração *just in time* e novas formas de controle eletrônico, era altamente imprevisível do ponto de vista capitalista. O capitalismo inicial na América do Norte combinou elementos de escravidão e subcontratação, mas à medida que o século transcorria, acentuou-se uma consistente tendência para o trabalho assalariado - e com ele o surgimento da profissão e das atividades de administração que conhecemos hoje.

O trabalho assalariado gera um enfoque na eficiência e controle

Em relação a vários aspectos, pode-se dizer que o sistema de trabalho assalariado criou a administração moderna, uma vez que, pela primeira vez fora da escravidão, o lucro dependia da eficiência no uso do tempo de trabalho. Sob os sistemas de produção doméstica e de subcontratação, o lucro dos capitalistas-comerciantes, que compravam e vendiam bens produzidos, não dependia necessariamente de como os bens eram produzidos. O comerciante pagava um preço adequado e vivia da margem de lucro. Surgia um grande inconveniente quando produtores particulares falhavam em prover a quantidade ou qualidade adequada no prazo necessário, mas os problemas envolvidos estavam fora da esfera de interesse dos comerciantes.

Com o aparecimento do sistema fabril, no entanto, cada segundo de tempo desperdiçado ou uso ineficiente de tempo representava uma perda de lucro. Então, o emprego de mão-de-obra assalariada levou o capitalista a dar grande ênfase à eficiência do tempo de trabalho e a procurar aumentar o controle sobre o processo de produção. O estabelecimento de um sistema de salários trouxe implicações para a organização do processo de trabalho e, como corolário, institucionalizou as divisões de classe no local de trabalho, particularmente entre administradores envolvidos no planejamento e controle do trabalho e a força de trabalho envolvida na atividade produtiva.

O desenvolvimento de um sistema de trabalho assalariado tende a ser seguido por uma organização cada vez mais rígida e precisa, uma supervisão direta e uma padronização cada vez maior dos cargos. Trabalhadores qualificados e semiqualificados são cada vez mais freqüentemente substituídos por trabalhadores não qualificados, mais baratos, levando ao que é, às vezes, descrito como "degradação" ou "desqualificação" do trabalho e "homogeneização" do mercado de trabalho. A extensão da desqualificação foi graficamente ilustrada num estudo inglês que mostrou como, em algumas organizações, mais de 80 % dos trabalhadores manuais usava menos habilidades em seus trabalhos do que para dirigir de casa para o trabalho.

Surgem os mercados de trabalho primário e secundário

O mercado de trabalho também se torna cada vez mais segmentado em duas categorias, às vezes descritas como setores primário e secundário. O mercado de trabalho primário é um mercado de cargos de carreira que são especialmente importantes ou que exigem alto grau de qualificação e conhecimento detalhado, geralmente associado com a natureza específica da em-

presa. Este mercado tem crescido com a proliferação das empresas burocrática e tecnocrática, cujos membros são atraídos para o trabalho não apenas pelo dinheiro, mas pelas recompensas não monetárias, como satisfação no trabalho, promessa de progresso na carreira e garantia de emprego. Os membros do mercado de trabalho primário são considerados dignos de investimentos significativos. São considerados e tratados como "ativos" da empresa ou como "capital humano". Esses empregados devem ser dedicados e leais. As empresas em geral se esforçam para incentivar e recompensar estes traços, e usam mecanismos de seleção extensos e rigorosos para eliminar candidatos de alto risco. No entanto, à medida que os progressos na informática criaram processos cada vez mais sofisticados de subcontratação ou terceirização, um número cada vez maior de profissionais, antes considerados como parte essencial do mercado de trabalho primário, se vêem trabalhando em contratos limitados, onde compromissos de longo prazo não são desejados nem possíveis.

O mercado de trabalho secundário é um mercado de trabalhadores de baixa qualificação e baixa remuneração empregados em escritórios, fábricas e ao ar livre, que podem ser mais facilmente dispensados e substituídos. Ele exige pouco investimento de capital sob a forma de treinamento e educação, e os trabalhadores podem ser contratados e demitidos conforme os ciclos de negócios. Este tipo de mão-de-obra constitui uma "reserva" que permite à organização aumentar a produção nos bons tempos e reduzi-la nos maus tempos, deixando a operação central da empresa e a força de trabalho de elite, do mercado primário, praticamente imunes a essas flutuações. A força de trabalho secundária cada vez mais está sendo empregada em regime de subcontratação.

Sistema de classes

A existência de duas categorias de mão-de-obra dá a uma organização muito mais controle sobre seu ambiente interno e externo. O fato de que os trabalhadores primários têm um compromisso com a firma, aumenta a previsibilidade das operações internas, enquanto que a existência da reserva de mão-de-obra secundária facilita sua capacidade geral de adaptação. No entanto, este meio de controle cria um sistema diferencial de *status* e privilégios 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 afetam mais duramente os setores mais pobres da sociedade, que pertencem ao setor secundário, e grupos especiais, como mulheres, minorias

étnicas, deficientes e os jovens com baixo nível de educação formal, que formam uma grande parte deste mercado de trabalho.

Se examinarmos as estruturas ocupacionais de muitas sociedades ocidentais, veremos que, em média, minorias e grupos socialmente desfavorecidos têm probabilidade maior de ter que fazer trabalho pesado, por salários relativamente baixos, com pouca garantia de emprego e poucos benefícios. Os cargos do setor secundário geralmente são deixados para aqueles que não conseguem arrumar mais nada. Os padrões de emprego neste setor da economia refletem as atitudes sociais e padrões de preconceito e discriminação da sociedade em geral.

Alguns países europeus institucionalizaram este padrão permitindo que imigrantes ou trabalhadores "visitantes" de outros países entrem para a força de trabalho, com vistos temporários, para fazer os trabalhos que ninguém mais quer. Estima-se que 10 milhões de trabalhadores imigrantes estejam empregados na Europa, perfazendo 11% da força de trabalho na Alemanha e 27% na Suíça. Historicamente, as fileiras da classe trabalhadora inglesa têm sido engrossadas por imigrantes, mais recentemente por imigrantes das índias Ocidentais, índia, Paquistão e outros países da Ásia, Europa e da Comunidade Britânica. Nos Estados Unidos, estima-se que entre 2 e 12% da força de trabalho consiste de trabalhadores ilegais vindos do México, Caribe e outros lugares. Os trabalhadores negros sempre formaram uma parte substancial da classe trabalhadora desde os tempos da escravidão. Desde a década de 1920, eles têm estado cada vez mais envolvidos em manufatura e no setor de serviço e, apesar dos programas de integração e igualdade de oportunidades, ainda estão mais presentes no mercado de trabalho secundário.

Discriminação institucionalizada? Ou uma conseqüência não planejada do desenvolvimento industrial? O debate continua. É claro que, embora a dominação e exploração de grupos desfavorecidos possa não ser um objetivo declarado da empresa moderna, elas são definitivamente um efeito colateral. Apesar dos grandes avanços na legislação sobre eqüidade de emprego, a exploração implícita e explícita dos empregados continua. As organizações modernas continuam a desempenhar um papel importante na criação e manutenção de uma classe trabalhadora relativamente desprivilegiada, que hoje é mais apropriadamente descrita como uma "subclasse", porque muitos não estão mais trabalhando e têm pouca perspectiva de voltar a trabalhar. Ao criar e reforçar o sistema de mercado de trabalho, as organizações modernas continuam a favorecer e a reforçar uma estrutura de poder que encoraja pessoas com certos atributos e prejudica outras. O processo reproduz os pa-

drões de favor e privilégios que simbolizam e reforçam divisões socioeconômicas vigentes. Deste ponto de vista, as corporações modernas desempenham um papel crucial na produção e sustentação dos males e iniqüidades da sociedade moderna.

Embora nosso objetivo tenha sido estudar a evolução da organização sob o capitalismo, é importante apontar que um padrão semelhante também pode ser observado nas sociedades não capitalistas. Com a queda do Muro de Berlim, tanto no sentido físico como político, ficou cada vez mais claro que as sociedades comunistas, comandadas pelo Estado, apresentam as mesmas características. A China e a antiga URSS sempre tiveram uma clara estrutura de classes, com a visão de Weber "da jaula de aço da burocracia" e a visão de Michels da "lei de ferro da oligarquia" muito em evidência. A organização, qualquer que seja sua vestimenta ideológica, parece dar forma a padrões sistêmicos de exploração e dominação social.

Perigos, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho

Num dos capítulos mais vibrantes de *O Capital*, Karl Marx dá especial atenção ao fato de que muitos empregadores de seu tempo estavam levando seus empregados à morte em condições horríveis. Citando relatórios de inspetores de fábricas e magistrados, sua descrição é repleta de detalhes incríveis. Numa indústria de rendas em Nottingham "crianças de nove ou **10** anos eram arrancadas de suas camas esquálidas às duas, três ou quatro da manhã e forçadas a trabalhar por salários de subsistência até dez, onze ou meia-noite, seus corpos encolhendo, seus rostos embranquecendo, suas condições humanas afundando num torpor de pedra, verdadeiramente horrível de se contemplar". O Sr. Broughton Charlton, o magistrado cujas palavras foram citadas, classificou o sistema como "escravidão social, física, moral e espiritual declarada ... Nós recriminamos os plantadores de algodão de Virgínia e Carolina. Seriam o açoite e o comércio da carne humana que eles praticam mais detestáveis do que este lento sacrifício da condição humana que ocorre para que véus e golas possam ser fabricados para o benefício dos capitalistas?"

Citando relatórios sobre a indústria cerâmica de Staffordshire, Marx relata fatos semelhantes, contando a estória de William Wood, de nove anos de idade, que trabalhou por mais de um ano das 6 da manhã às 9h da noite, seis dias por semana. Citando relatórios médicos sobre como os ceramistas estavam morrendo, a uma taxa alarmante, de doenças pulmonares causadas pela poeira, fumaça, vapor e assim por diante, ele aponta as observações de

três médicos que relataram como a cada geração sucessiva de ceramistas as pessoas se tornavam menores e menos robustas do que a geração anterior. Por exemplo, o Dr. J. T. Arledge relatou, em 1863, que os ceramistas, classe constituída tanto de homens como de mulheres, representavam uma "população degenerada . . . com crescimento bloqueado, deformada e freqüentemente com defeitos no peito . . . prematuramente envelhecida . . . com vida curta . . . [assolada por] doenças de fígado e rins e por reumatismo . . . [e] especialmente predisposta a pneumonia, tuberculose, bronquite e asma".

- Relatórios sobre fábricas de fósforo em grandes cidades documentaram que metade dos operários eram crianças e jovens com menos de 18 anos e como o tétano, doença há muito tempo associada com a produção de fósforo, era comum.
- Relatórios sobre a indústria de papel de parede dizem que moças e crianças eram obrigadas a trabalhar das 6h da manhã até pelo menos as 10 da noite sem parada para as refeições. Trabalhando setenta ou oitenta horas por semana, elas freqüentemente comiam em suas próprias máquinas.
- Relatórios sobre a indústria de panificação documentam que os padeiros geralmente trabalhavam das 11h da noite até as 7 da noite do dia seguinte, com apenas um ou dois intervalos para descansar. Eles estavam entre os trabalhadores de vida mais curta, raramente atingindo a idade de 42 anos.
- Relatórios sobre a indústria de roupas documentam que garotas e mulheres jovens trabalhavam em turnos de 16 ou de até 30 horas nos períodos de pico. Elas geralmente trabalhavam sem intervalo e eram mantidas acordadas por doses ocasionais de licor, vinho do Porto ou café.
- Nas estradas de ferro, homens trabalhavam de 14 a 20 horas por dia, sendo comuns jornadas de 40 a 50 horas seguidas nos períodos de pico de viagens.
- Nas usinas siderúrgicas meninos de 9 a 15 anos trabalhavam turnos contínuos de doze horas em altas temperaturas, muitas vezes à noite e sem ver a luz do dia durante meses.

Na opinião de Marx, o capital vivia "como vampiro . . . sugando os trabalhadores vivos" e, em geral, não levava em conta a saúde ou o tempo de vida do trabalhador, a menos que a sociedade forçasse-o a fazer isso.

Muitas pessoas que fazem pesquisa sobre a saúde e segurança no trabalho hoje em dia acreditam que, embora as condições de trabalho na maioria das organizações sejam muito melhores do que as descritas, muitos problemas básicos persistem. Muitos empregadores só se preocupam com os perigos do trabalho quando a legislação o exige. Operários do Terceiro Mundo ainda sofrem, freqüentemente, sob condições exatamente iguais às descritas acima, trabalhando em oficinas subcontratadas para empresas globais, e o trabalho infantil é comum. Mesmo nos países desenvolvidos do ocidente, as doenças ocupacionais e os acidentes de trabalho continuam a causar alarmantes danos à vida humana.

- Nos Estados Unidos, a Occupational Safety and Health Administration (OSHA) estima que todo ano doenças e acidentes relacionados com o trabalho tiram 56.000 vidas de americanos. Em média, 17 pessoas morrem em acidentes, 16.000 são feridas e 137 morrem de doença ocupacional. A cada ano, 70.000 dias são perdidos por ferimentos e doenças relacionados com problemas musculares e ósseos em virtude do uso exagerado de determinadas partes do corpo. Estima-se que só os acidentes de trabalho custam para a economia americana mais de $ 100 bilhões por ano.

É mais difícil levantar dados sobre doenças ocupacionais do que sobre acidentes, porque as ligações são mais difíceis de documentar oficialmente. No entanto, o governo dos Estados Unidos estima que 100.000 cidadãos americanos morrem por ano em conseqüência de doenças relacionadas com o trabalho. Estima-se que algo entre 23 e 38% das mortes por câncer podem estar relacionadas com trabalho. Para se ter uma idéia do significado desses dados, o número de pessoas mortas por doenças ocupacionais e acidentes de trabalho é maior do que o número de vidas americanas perdidas na Guerra do Vietnã.

Estamos muito longe da revolução industrial em termos de condições gerais de trabalho, mas esses números falam por si mesmos. Apesar dos grandes progressos da legislação sobre saúde e segurança ocupacional, a questão de custos *versus* segurança pesa muito na agenda não oficial de muitas decisões empresariais. Freqüentemente, a questão do custo é a que vence. Como disse um funcionário da Segurança numa fábrica de automóveis, embora a política explícita seja "segurança em primeiro lugar", a realidade é "segurança quando for conveniente". Muitos acidentes de trabalho ocorrem por causa de problemas criados na estrutura de uma fábrica ou nos prédios em virtude da falta de manutenção adequada ou porque é mais fácil ou mais eficiente

trabalhar sem usar equipamento de segurança. Como é caro e inconveniente remediar esses problemas, a tendência é não fazer nada até que alguém machuque-se ou até que a legislação force a organização a introduzir mudanças.

Problemas semelhantes surgem em relação aos causadores das doenças ocupacionais. Estima-se que no momento a indústria use e crie mais de 63.000 produtos químicos, dos quais talvez 25.000 sejam classificados como tóxicos. Muitos são novos e seus efeitos a longo prazo são desconhecidos. Os efeitos de sua interação são impossíveis de predizer completamente por causa da quantidade de possíveis permutações. Na opinião de alguns especialistas em segurança, a abordagem comumente adotada é um tipo de tentativa e erro em que se usam pessoas como cobaias até que os riscos concretos sejam identificados.

Em geral, só os problemas mais graves são trazidos ao nosso conhecimento, tais como os problemas pulmonares dos mineiros de carvão e dos trabalhadores expostos à poeira do algodão, os perigos do trabalho com amianto ou os riscos de radiação em usinas nucleares e na mineração de urânio. Entretanto, substâncias tóxicas de um ou outro tipo afetam a maioria dos grupos ocupacionais. Numa pesquisa feita com pessoal de Produção pelo Survey Research Center da Universidade de Michigan, 78% relataram alguma exposição a perigos no trabalho. Grupos ocupacionais como carpinteiros, operários da construção, técnicos de laboratório, trabalhadores agrícolas, tintureiros, bombeiros, funcionários de hospitais e mesmo cabeleireiros trabalham cada vez mais com substâncias químicas cujos efeitos a longo prazo são desconhecidos. Mesmo num moderno prédio de escritório, a falta de ventilação ou a exposição à radiação de terminais de vídeo podem aumentar o risco de doenças ocupacionais de um ou outro tipo.

Embora tais riscos possam ser considerados como um efeito colateral inevitável do desenvolvimento industrial, as pessoas diretamente envolvidas com a promoção da saúde e segurança no trabalho sugerem que os empregadores em geral relutam em admitir os riscos, mesmo quando existem evidências suficientes e sinais iniciais de alarme.

O caso clássico é encontrado na história da indústria de amianto, que, até hoje, é responsável por aproximadamente 50.000 mortes por ano só nos Estados Unidos. Os riscos são há muito conhecidos. Já em 1918, companhias de seguro tanto dos Estados Unidos como do Canadá pararam de vender seguros de vida para quem trabalhava com amianto. Mas a indústria continua a permitir que os empregados trabalhem sem máscaras, algumas vezes com

poeira tão espessa que fica impossível ver além de alguns metros. A indústria também ignorou sistematicamente as trágicas conseqüências.

Documentos de ações legais contra a indústria de amianto nos Estados Unidos sugerem um esquema organizado de acobertamento dos efeitos danosos. Um relatório, de 1980, de uma comissão parlamentar de inquérito da câmara dos deputados dos Estados Unidos sobre crime empresarial ressaltou que muitas firmas da indústria de amianto fizeram acertos por fora com operários que tinham movido processos contra elas. Muitos desses acertos ocorreram na década de 1930, muito antes delas reconhecerem os riscos representados pelo amianto.

A história da moderna indústria de amianto é tão horrível quanto a das indústrias de renda e de cerâmica em meados do século XIX. As mortes relacionadas com o amianto entre operários que trabalham em estaleiros de navios e com isolamento continuam com taxas altas; estima-se que de 20 a 25% morrem de câncer de pulmão, 10 a 18% de amiantose e 10% de câncer gastrointestinal. Outras mortes relacionadas com o amianto em indústrias tão diversas como a de aço, peças de automóvel, construção e manutenção de edifícios continuam em níveis altos. Embora este caso seja um dos mais extremos e sérios, ele não é de forma alguma, atípico. Assim como a indústria do fumo há muito nega as ligações entre o hábito de fumar e o câncer de pulmão no interesse da lucratividade, as indústrias tóxicas parecem não querer reconhecer os problemas básicos e relutam em tomar providências, até que sejam forçadas.

Os problemas continuam no Terceiro Mundo, onde empresas internacionais envolvem-se nas mesmas práticas perigosas, livres das regulamentações sobre saúde impostas nos países ocidentais. A evidência sobre fábricas perigosas operadas por empresas multinacionais sugere que as práticas de saúde e segurança estão muitas vezes cinqüenta anos atrasadas em relação aos padrões de seus países de origem. Além dos perigos em fábricas, substâncias químicas tóxicas muitas vezes são despejadas em lugares onde outros seres humanos, especialmente crianças brincando, estão sujeitos à exposição direta.

Considerações econômicas prevalecem! Assim como os primeiros industriais do século XIX muitas vezes faziam seus operários trabalhar ao extremo por causa dos prejuízos associados com máquinas paradas, os modernos industriais geralmente parecem ter uma compulsão a manter suas **fábricas** funcionando, apesar das estatísticas sugerirem que nem tudo está bem. **Em**bora os trabalhadores possam parecer descuidados, e a má administração e **a** negligência ocorram com freqüência, muitos problemas são sistêmicos. Se os

acidentes são inerentes a uma fábrica e se o uso de substâncias químicas tóxicas é essencial para a produtividade e para ganhar vantagem competitiva, o bem-estar do trabalhador, em geral, fica em segundo lugar.

As limitações da legislação

Apesar de ter começado cedo na Inglaterra, com o Factory Acts de 1833, a legislação freqüentemente tem aparecido muito tarde para lidar com problemas críticos e, em geral, é difícil de ser aplicada, especialmente em relação à ameaça representada pela exposição a toxinas: muitos empregados que moveram ações indenizatórias tiveram dificuldade em provar a responsabilidade do empregador. Do meio milhão de pessoas gravemente incapacitadas por doenças ocupacionais nos Estados Unidos, menos de 5% recebeu indenização formal.

Desde a aprovação do Occupational Safety and Health Act (OSHA) nos Estados Unidos, em 1970, e de legislação semelhante em outros lugares, a situação melhorou. A intervenção da OSHA nos Estados Unidos foi acompanhada de uma redução da ordem de 50% no índice de fatalidade no local de trabalho. Providências em relação a problemas específicos, como a doença de pulmão marrom, na indústria do algodão, o envenenamento por chumbo, nas operações com bateria e fundição de metais, os acidentes em construções civis e poeira de grãos, para mencionar apenas algumas, produziram grandes melhorias.

Mas os problemas ainda são numerosos. O fato de que é mais barato pagar indenização do que eliminar acidentes e doenças, tornando o trabalho mais seguro, e o fato de que as penalidades sobre as firmas que continuam a operar fábricas de alto risco não são suficientemente severas para fechá-las, perpetuam o problema.

Também as questões de responsabilidade e de ameaça de ações judiciais conjuntas por empregados com a mesma queixa levaram as organizações a adotar uma postura defensiva. Muitas corporações, como a indústria do fumo, reúnem seus recursos para demonstrar que não existe nenhum risco. Quando os acidentes acontecem, a prudência organizacional sugere que é muito melhor para a empresa deixar que o trabalhador mova um processo contra ela para obter indenização do que assumir qualquer responsabilidade.

A legislação em geral exige a presença de agentes de segurança em organizações de alto risco. Mas como eles são pagos pela empresa em questão, ficam presos num conflito de papéis entre a segurança e as considerações

econômicas. Muitos acabam fazendo um papel mais voltado à garantia de que suas organizações fiquem bem com os fiscais do governo. Conseqüentemente, as relações entre os funcionários da segurança e os fiscais, muitas vezes, se transformam num elaborado jogo organizacional.

Como diz um funcionário da Segurança numa unidade manufatureira:

> *As táticas empregadas dependem do fiscal do governo. Tem o que geralmente gosta de ditar algumas normas sem importância. Ele está perto de se aposentar, não quer confusão e quer evitar a papelada que resulta da emissão de diretrizes sérias. . . neste caso, a tática é criar infrações pequenas, bastante óbvias, para que o inspetor não tenha que procurar problemas. . . [Assim], itens como placas nas saídas de emergência com a lâmpada queimada ou cercas de proteção que não são suficientemente altas não são consertadas quando está chegando a data da inspeção . . .* No *caso do fiscal mais jovem, conhecido como rígido, e que quer fazer seu nome para conseguir uma promoção, tudo precisa estar impecável. Neste caso, então, uma determinada máquina ou processo reconhecidamente em condições precárias é examinado antes da inspeção, para que as providências possam ser planejadas e orçadas. Então, quando ocorre a inspeção, o inspetor é indiretamente encorajado a desativar a máquina, satisfazendo assim suas próprias regras. Esse estratagema consegue minimizar as inconveniências e projeta uma boa imagem, porque recebemos poucas instruções para fazer melhorias.*

As organizações esforçam-se para parecer bem nos relatórios oficiais, reduzindo o número e a gravidade dos danos potenciais efetivamente *identificados* por meio de vários tipos de expedientes. Elas podem influenciar a maneira como os acidentes e riscos são classificados ou reduzindo o número de dias de trabalho perdidos por ferimentos, encorajando os empregados feridos a ir trabalhar em troca de serem colocados em trabalhos fáceis. A tentativa de controlar os acidentes por meio da legislação freqüentemente encoraja este tipo de comportamento, enquanto que as atitudes subjacentes e os riscos continuam inalterados.

Naturalmente, embora haja muitos empregadores que não levam a saúde e a segurança a sério, existem muitos que os levam. Também existem muitos trabalhadores que se aproveitam das regras, regulamentações e esquemas de indenização. A idéia marxista de que a maioria dos empregadores são "vampiros" inescrupulosos que deliberadamente sugam o sangue do trabalhador é, sem dúvida, um exagero, assim como a idéia generalizada de que a maioria dos trabalhadores são falsos e aproveitadores. Embora haja muitos

casos nos extremos, a verdade está em algum ponto intermediário: algum lugar consistente com a idéia geral de que em muitas situações o resultado tende a vir em primeiro lugar e a segurança, em segundo. Os críticos radicais da moderna organização argumentam que muitas organizações continuam a defender seus interesses, explorando e dominando a saúde e o bem-estar dos empregados.

Stress *e vício de trabalhar*

Nossa discussão até este ponto enfatizou mais os riscos de natureza física envolvidos no trabalho. Neste caso, muitas das vítimas pertencem ao mercado de trabalho secundário, um fato que novamente enfatiza o impacto diferencial das organizações sobre diferentes setores da população trabalhadora. No entanto, aqueles que pertencem ao mercado de trabalho primário também se tornam vítimas de certos riscos, especialmente dos diferentes tipos de *stress.* Embora os trabalhadores de "colarinho-branco", em média, tenham menor probabilidade do que os trabalhadores braçais de serem mortos ou seriamente feridos em acidentes de trabalho, ou de serem diretamente expostos a toxinas perigosas, eles têm uma probabilidade muito maior de sofrer de doenças do coração, úlceras e estafa mental em conseqüência do trabalho.

Stress *e riscos no trabalho*

As doenças do coração, freqüentemente rotuladas como "matadoras de executivos", estão sendo cada vez mais consideradas como um problema que afeta as pessoas em situações de trabalho estressantes. Não somente os trabalhadores de "colarinho-branco" como também os trabalhadores braçais e as mulheres que enfrentam o problema de cuidar de uma família e ainda trabalhar em tempo parcial ou integral, freqüentemente sofrem dessa doença. O problema é endêmico em situações estressantes de todos os tipos e parece ser resultado de uma rede complexa de fatores. As condições de trabalho de uma pessoa, sua função, aspirações à carreira e a qualidade de suas relações no trabalho interagem com a personalidade, influenciando os níveis de *stress* e o bem-estar físico e mental. Uma pessoa de personalidade do "tipo A", movida pela compulsão para controlar seu ambiente de trabalho, ambiciosa, orientada para o sucesso, competitiva, impaciente e perfeccionista é sempre uma séria candidata a ter doenças do coração. As pessoas que trabalham com alguém com esse tipo de personalidade também correm riscos, porque a

personalidade "tipo A" geralmente cria muita tensão para as outras no ambiente de trabalho. A tensão, frustração e raiva que geralmente acompanham uma sensação de impotência, como a experimentada pelas pessoas sem perspectivas para o futuro em seus empregos de operários ou de funcionários de escritórios, também aumentam o risco de colapso físico e mental.

Estima-se que algo entre 75 e 90% das consultas médicas nos Estados Unidos têm relação com o *stress.* O custo estimado para a indústria é de algo entre $ 200 bilhões e $ 300 bilhões por ano. Pesquisas feitas pelas companhias de seguro entre os trabalhadores americanos descobriram que mais de 40% dos empregados acham seus trabalhos extremamente estressantes. Para as mulheres, o *stress* é identificado como o problema número um, apontado como uma grande preocupação por uma média de 60% das mulheres na faixa de 40 anos de idade em funções profissionais e gerenciais e por 67% das mães solteiras. O excesso de trabalho, horários muito difíceis, incerteza, medo de perder o emprego, problemas econômicos, conflitos familiares e outros elementos contextuais são fatores importantes em muitos grupos ocupacionais.

O alto nível de *stress* está correlacionado com a crescente violência física no ambiente de trabalho. Dados coletados pelo Ministério da Justiça americano revelam que o número de agressões relacionadas com o trabalho hoje está em torno de um milhão por ano. Homicídios estão em segundo lugar como causa de morte no trabalho em geral, e em primeiro lugar entre as mulheres. Todo mês, cinco ou seis empregados são mortos em homicídios relacionados com o trabalho.

Embora se possa fazer muita coisa para se modificar os níveis de *stress* e de tensão no trabalho - por exemplo, por meio da estruturação adequada de cargos e tentativa de desenvolver relações equilibradas entre o trabalho e a vida fora do trabalho -, parece que certa dose de *stress* é endêmica. Na verdade, as organizações beneficiam-se do problema e, algumas vezes, criam *stress* deliberadamente, como meio de promover a eficiência organizacional. Embora, do ponto de vista de muitos especialistas, certa dose de *stress* possa ser benéfica, o *stress* indevido tem impacto prejudicial a longo prazo, por causa das doenças e de tempo de trabalho perdido, e de seu impacto negativo na qualidade de vida em geral. A sensação em certos grupos é de que o problema está quase fora de controle. A hipercompetição no ambiente econômico global com a busca de melhoria contínua e destruição criativa resultam num ambiente de trabalho hipertenso.

Poucas pessoas sentem-se completamente seguras em suas funções. Elas já viram, muitas vezes, o fenômeno do "bagaço de laranja", de Arthur Miller, acontecer com amigos, parentes e vizinhos. O achatamento das organizações e a conseqüente redução de recursos eliminaram grande parte da reserva que funcionava como um amortecedor, por meio do qual as pessoas podiam moderar as pressões organizacionais.

O impacto estressante da informática

A informática criou uma expectativa de ação instantânea, mesmo em relação a problemas difíceis. Ela também levou a um aumento da supervisão. Por meio do uso de programas sofisticados e de sistemas de informação *on-line,* vendedores, operadores de telefone, equipes de produção e pessoal de serviços podem ser submetidos a controle constante. Sua produtividade pode ser medida e atualizada a cada minuto do dia. Em alguns escritórios e fábricas, as últimas estatísticas sobre produtividade das pessoas ou grupos podem ser continuamente exibidas como um lembrete de quão bem ou quão mal alguém vai indo em relação às expectativas. Nem é preciso dizer que o *stress* em tais situações é extremamente alto.

O vício de trabalhar como uma doença ocupacional

Mesmo quando as pessoas gostam de seu trabalho, as pressões nas empresas modernas podem levar esse "prazer". Para progredir ou simplesmente para manter sua posição atual, muitos executivos e novatos com pretensões de progredir geralmente acham que precisam demonstrar uma completa identificação com suas organizações e cumprir as normas organizacionais que exigem refeições apressadas ou até perdidas, além de longas horas de trabalho seis ou sete dias por semana.

O resultado, naturalmente, é o "maníaco por trabalho". O trabalho torna-se um vício e uma muleta, resultando num desenvolvimento pessoal desequilibrado e criando problemas para a vida familiar. O maníaco por trabalho tende a estar sempre sob pressão, ter pouco tempo livre para a família e estar freqüentemente ausente de casa. Muitas vezes, o progresso na carreira requer freqüentes mudanças de função, algumas envolvendo mudança de cidade. O impacto negativo sobre a vida familiar e a incidência de desintegratão de famílias e de casamentos é enorme. No caso de casais em que os dois tem uma carreira, as pressões e tensões são ainda maiores. Embora as escojtas que determinam esses eventos, sejam feitas pelos próprios indivíduos

envolvidos, em muitos casos eles são motivados pelo desejo de cumprir as normas e valores que se tornaram práticas-padrões no mundo organizacional.

Política organizacional e organização radicalizada

A idéia de que as organizações usam e exploram seus empregados recebe grande apoio e explica importantes atitudes, crenças e práticas em muitas organizações. Ela nos ajuda a entender porque os trabalhadores e a administração muitas vezes se vêem em amargo conflito e porque, com o corte de níveis executivos, muitos administradores agora se vêem compartilhando a incerteza e o ceticismo em relação a sua função na moderna corporação. Do ponto de vista de um membro do mercado de trabalho secundário que sofre desemprego periódico, de acordo com os altos e baixos dos negócios, ou que está num cargo de baixo *status* que valoriza e utiliza poucas de suas habilidades, ou que sofre acidentes relacionados com o trabalho ou riscos de intoxicação sem indenização, pode fazer muito mais sentido considerar as organizações como campos de batalha do que como equipes unidas ou coalizões amigáveis. Os trabalhadores fazem-se as seguintes perguntas:

- Como podemos sentir que pertencemos a uma equipe se não temos certeza de que ainda estaremos empregados na próxima semana?
- Como podemos acreditar que somos parte de uma comunidade de interesses comuns quando diferenças de *status* e privilégios são óbvias e numerosas?

Nestas circunstâncias, parece bastante razoável que se considerem parte de um grupo de pessoas exploradas e prejudicadas e se juntem com seus companheiros para tentar extrair algum ganho ou benefício de seus empregadores. Isto é o que tem feito os sindicatos prosperarem, transformando as organizações em mundos divididos que refletem e acentuam as divisões de classe encontradas em toda a sociedade.

Em casos extremos, estas divisões muitas vezes se tornaram tão profundas quanto a divisão entre facções em guerra, criando "organizações radicalizadas", como as encontradas na mineração e nas indústrias pesadas. Aqui, a diferença entre funcionários de escritório e operários sempre foi muito clara, sendo simbolizada e reforçada na vida diária pelos direitos e privilégios de cada grupo.

Em média, empregados de escritório desfrutam de condições de trabalho mais limpas e seguras, horário de trabalho mais regular, maiores benefí-

cios, férias mais longas e salários mais altos do que seus colegas operários. Eles têm desfrutado de culturas corporativas que refletem seus privilégios e que, conseqüentemente, afirmam o *status* inferior de seus colegas operários.

Um exemplo é a firma inglesa de montagem de automóveis, na qual existiam salas de refeições separadas para operários e pessoal de escritório. As salas eram próximas, mas constituíam mundos à parte. Na sala do pessoal de escritório, podia-se almoçar e degustar um copo de vinho servido por garçonete uniformizada numa mesa atraente. Na sala da fábrica, os operários tinham que ficar em fila para se servirem e tinham que comer com talheres de plástico, em longas mesas sem toalha. Talheres de metal poderiam ser usados - desde que o operário pagasse um depósito!

Não é preciso dizer que os operários não sentiam que faziam parte da mesma equipe que o pessoal da administração e, muito menos, do grupo de acionistas. Eles sabiam que estavam em lados opostos e comportavam-se de acordo. Um clima de campo de batalha era a norma.

É interessante que com os reajustes fiscais e a redução do emprego na década de 1990, muitos funcionários de escritório começaram a adotar a mesma posição. Mesmo as burocracias de colarinho-branco, que antes eram consideradas como instituições seguras e privilegiadas da classe média, tornaram-se radicalizadas por meio de greves, paralisações e batalhas pela garantia de emprego. Como resultado, as relações tornaram-se hostis e tensas, e as pessoas passaram a agir com um mínimo de confiança, pressupondo que sempre correm o risco de serem exploradas de alguma forma.

Nas décadas de 1970 e 1980, quando os conflitos entre administração e força de trabalho atingiram o auge, representantes da alta administração tendiam a adotar uma ideologia unitária ou pluralista, enfatizando a necessidade de trabalho de equipe ou de uma atitude de "acionista" em relação à resolução de problemas, como um meio de mudar as atitudes de "nós e eles". Mas, desde a década de 1980, o campo de batalha mudou e surgiram novas táticas e estratégias.

A mudança para a fabricação automatizada e a decisão por parte de muitas empresas importantes de realocar as operações em países de Terceiro Mundo, com mão-de-obra barata e não sindicalizada, abalaram o poder dos sindicatos do mundo ocidental. Em razão de uma menor demanda por mão-de-obra e um crescente desemprego estrutural criado pela realocação das fábricas, o apoio à militância sindical declinou. O medo e a incerteza substituíram o sentimento de poder, confiança e força que caracterizou os tempos iniciais. Isto abriu caminho para que a administração praticamente passasse a ditar os termos das negociações com os empregados e a obter uma revira-

volta das condições básicas de emprego que nos tempos de sindicalismo forte teriam sido impossíveis.

Um "novo brutalismo"?

A tendência para o domínio por parte da administração tem sido tão drástica e extrema que na Europa continental ela é conhecida como o "novo brutalismo". A busca insensível de eficiência e lucros, às custas de considerações de ordem humana, está levando o capitalismo de volta aos moldes do século XIX e começo do século XX. A ideologia da administração atende às necessidades da acumulação de capital acima de tudo. Notícias sobre as últimas demissões são freqüentemente acompanhadas de notícias sobre lucros recordes, salientando o conflito de interesses entre capital e trabalho.

Cada vez mais, a crítica não se limita às alas radicais esquerdistas. Ela tornou-se geral. Em meio aos enxugamentos nas empresas, nos meados da década de 90, a revista *Newsweek* publicou um artigo de capa sobre os "Matadores Corporativos". Esse artigo mostrava fotos de altos executivos, acompanhadas de detalhes sobre seus salários, de alguns milhões de dólares por ano, e o número de empregados que tinham sido demitidos nos anos anteriores: 74.000 na GM, 60.000 na IBM, 50.000 na Sears e 40.000 na AT&T, para citar apenas algumas empresas. O fato de uma revista conservadora como essa ter usado uma imagem extrema para capturar a realidade da vida corporativa simboliza a crescente preocupação e cinismo que as pessoas sentem sobre o papel e os interesses da moderna corporação.

Na Alemanha, onde o sistema de co-determinação estabeleceu comissões conjuntas de mão-de-obra e administração nos níveis mais altos da empresa, a tendência foi bloqueada. Tem havido uma tentativa deliberada para integrar os interesses do capital e do trabalho. O compartilhamento do trabalho tem substituído demissões e tem havido uma tentativa deliberada para manter os níveis de salários e benefícios sociais. Mas, com o desenvolvimento dos sistemas de produção globalizados de baixos salários, é muito difícil preservar políticas nacionais. A economia global não admite limites no que diz respeito aos aspectos econômicos da produção. Embora as regras sobre conteúdo local possam exigir que as empresas globais produzam no local onde querem vender, a tendência, em muitas indústrias globalizadas, é ir para os centros produtores de baixo custo, onde quer que eles estejam. Agora a batalha entre administração e força de trabalho está sendo travada num campo global, e está intimamente ligada com o papel das multinacionais na economia mundial. Vamos tratar agora desta dimensão da crítica radical da organização.

TEORIA ORGANIZACIONAL RADICAL: MULTINACIONAIS E A ECONOMIA MUNDIAL

A operação da economia mundial está dominada pelas atividades de empresas gigantes, geralmente chamadas de "multinacionais", ou "globais ou "transnacionais". Elas hoje respondem por 70% do comércio mundial. Existem mais de duas mil empresas com vendas superiores a $ 2 bilhões por ano. Muitas delas têm vendas de mais de $ 50 bilhões. As maiores empresas, incluindo Mitsubishi, Mitsu, Itochu, Sumitomo, GM, Marubeni, Ford, Exxon, Royal Dutch Shell, Toyota e Wal-Mart têm vendas anuais maiores do que o produto nacional bruto de muitos países. Não é de admirar que tenham sido descritas como estados soberanos e que tenham um grande impacto na política internacional e na economia mundial.

Empresas multinacionais com matrizes no Japão e nos Estados Unidos dominam a lista das maiores companhias. Até o começo da década de 1970, a hegemonia dos Estados Unidos era inquestionável, mas o Japão tornou-se a força dominante. As maiores multinacionais incluem indústrias eletrônicas, de automóvel, petróleo, seguros, varejo e uma variedade de outras firmas, e em geral operam em países de todo o mundo. Muitas têm interesses diversificados e são controladas por acionistas; algumas são total ou parcialmente controladas por governos.

No final do século XIX e começo do século XX, testemunhamos o crescimento e proliferação das multinacionais, juntamente com desenvolvimentos na economia capitalista mundial. Empresas grandes e especializadas foram as primeiras a aparecer, acumulando grande concentração de recursos econômicos e poder quase monopolístico com operações em muitos países. Em meados do século XIX, em conseqüência da lei *antitruste,* que visava conter a influência dessas organizações, surgiram os conglomerados diversificados. Estes se transformaram em firmas que tentavam controlar os suprimentos de matérias-primas básicas, desenvolver uma carteira com diferentes tipos de investimentos, garantir-se dos riscos associados a localização, operando em muitos lugares ao mesmo tempo, fazer investimento externo defensivo para proteger-se das oscilações dos negócios ou das políticas de um único governo e abrir novos mercados para produtos que estavam chegando a um estágio de maturidade nos mercados mais antigos.

Este forte padrão de *controle* centralizado tem sido mantido ao longo do século, mas como salientou Peter Drucker, tem sido acompanhado de uma ampliação da base de proprietários por meio da atuação dos fundos de pen-

são e outros canais de investimento institucional. A tendência produziu uma forma de "sociedade pós-capitalista", onde a lógica da acumulação de capital ainda domina o sistema, mas com as recompensas sendo canalizadas para um novo grupo de proprietários.

As multinacionais como potências mundiais

A proliferação das multinacionais teve grande repercussão sobre as estruturas de poder em todo o mundo. Muitas organizações modernas são maiores e mais poderosas do que estados-nações, mas ao contrário destes, não têm que prestar contas a ninguém, a não ser a elas mesmas. As atividades de muitas multinacionais são altamente centralizadas, suas subsidiárias estrangeiras são estritamente controladas por meio de diretrizes, regras e regulamentações estabelecidas pela matriz. As subsidiárias têm que se reportar regularmente à matriz e seu pessoal geralmente tem muito pouca influência sobre as decisões-chave que as afetam. Os executivos em países estrangeiros geralmente atuam como gerentes de filiais, desenvolvendo iniciativas locais, mas dentro das diretrizes estabelecidas pela matriz. Como a matriz é que realmente controla o futuro dos executivos na empresa, os interesses da matriz quase sempre suplantam os interesses locais. Os recursos das multinacionais também são geralmente geridos de tal forma que cria-se uma dependência em vez de autonomia local.

Dominação global

Sempre que examinamos as multinacionais, somos colocados face-a-face com seu poder monolítico e o fato de que o século XX testemunhou uma transformação de alcance mundial. O poder não é apenas econômico. Ele é também cultural e político. Um exemplo é a aliança feita entre o Mc Donald's e a Disney. Ao se juntarem, as duas empresas criaram uma potência global que terá um impacto social maciço sobre os jovens do mundo inteiro.

De todas as organizações, as multinacionais são as que estão mais próximas de concretizar os piores medos de Max Weber com relação a como as organizações burocráticas podem tornar-se regimes totalitários servindo aos interesses das elites, onde os detentores do controle podem exercer um poder "praticamente indestrutível". Embora a propriedade esteja amplamente diversificada e, num sentido idealista, reflita o que Peter Drucker chama de "socialismo dos fundos de pensão", a gestão ainda é altamente centralizada.

Os "proprietários", na realidade, não têm condições de saber o que está acontecendo, especialmente em um nível detalhado, porque em geral as multinacionais controlam uma rede de empresas subsidiárias. O poder está firmemente concentrado nas mãos da alta administração.

Historicamente, as multinacionais têm tentado alcançar o domínio global por meio de um abastecimento mundial de matérias-primas a preços mais baixos possíveis, com vistas à produção e comercialização de bens e serviços nos mercados mais lucrativos. Pelo antigo modelo, a multinacional operava de sua base nacional e penetrava nos mercados externos à distância. Hoje, a tendência é criar uma presença forte e simultânea em várias áreas-chave do mundo.

Kenichi Ohmae sugere que os últimos anos do século XX assistiram à mudança para o que ele chama de "tríade de poder" - uma penetração e presença simultâneas do Japão, Comunidade Européia e América do Norte. Em vez de vender "clones" de produtos e serviços em todo o mundo, as companhias internacionais agora encontraram maneiras de entrar nessas três bases de poder com bens diferenciados que otimizam a exploração dos mercados regio-nais. Isto requer novas estratégias e o uso de alianças e consórcios internacio-nais por meio dos quais as empresas alavancam o poder uma da outra. Estas estratégias criam estranhos parceiros. Por exemplo, a aliança entre GM e Toyota. Concorrentes como estes podem alavancar a distribuição, produção e outros pontos, um do outro, de maneiras mutuamente benéficas. Se um fabricante localizado nos Estados Unidos pode unir-se a empresas européias e japonesas com forte distribuição, consideráveis ganhos podem ser conseguidos por todos.

As multinacionais há muito estão fazendo este tipo de colaboração por meio de cartéis internacionais, embora estes sejam ilegais em muitos países. Elas também reduziram a concorrência entrando em acordos de proteção do mercado doméstico, os quais estabelecem territórios exclusivos, que os concorrentes têm que evitar, ou nos quais os concorrentes contentam-se com a participação de mercado existente, deixando a firma dominante sem concorrência, a não ser a de firmas pequenas de fora do cartel. Acordos de "território de caça" muitas vezes definem o grau de concorrência permitido em mercados estrangeiros, em geral dando preferência a determinados padrões de dominação tradicional de mercados. Acordos em relação ao intercâmbio e transferência de tecnologia e direitos de patentes também têm diminuído a competição nesta esfera.

Com os novos padrões de alianças internacionais, estas práticas atingiram novo nível de sofisticação e aumentaram o já imenso poder das multinacionais, ajudando a evitar batalhas mutuamente destrutivas entre os gigantes, controlando os termos em que irão brigar.

Impacto político

Os esforços das multinacionais para controlar seu ambiente também se estendem aos domínios da própria política. As grandes empresas freqüentemente usam seu imenso poder de influência política para criar condições que lhes sejam favoráveis. Neste ponto, talvez mais do que em qualquer outra atividade, o significado político das multinacionais como potências mundiais seja marcante, uma vez que geralmente têm condições de exercer grande influência sobre os governos dos países onde estão instaladas, especialmente quando uma nação tem forte dependência de sua presença ou de algum aspecto de sua operação.

Embora os assuntos em que as multinacionais geralmente queiram influenciar sejam econômicos, elas muitas vezes se envolvem diretamente e, às vezes, ilegalmente, no processo político. Por exemplo, quando os objetivos econômicos de uma multinacional estão em conflito com a linha de ação do governo, é muito fácil para a multinacional envolver-se em atividades destinadas a mudar as diretrizes econômicas e sociais do governo. Com isso, ela pode ser levada para a arena política e tornar-se explicitamente política e ideológica em suas atividades, embora geralmente atue atrás do palco.

O caso clássico e notório é o envolvimento da ITT nos negócios do Chile, onde conspirou para impedir a eleição do presidente marxista Salvador Allende. Em conjunto com a CIA, a ITT procurou criar o caos econômico dentro do Chile, e com isso encorajar um golpe militar, oferecendo à Casa Branca uma soma de "até sete dígitos" para impedir Allende de chegar ao poder.

As multinacionais são, em geral, uma força política sem responsabilidade política. O episódio chileno, embora extremo em suas características, destaca as contradições que surgem quando poderes fortemente autoritários, como as multinacionais, são permitidos em estados democráticos, pois estão em condições de obrigar os governos a ser mais sensíveis aos interesses dessas empresas do que aos das pessoas que os elegeram.

Podemos ver agora por que os defensores da estrutura de referência radical apontam a existência das multinacionais como uma outra evidência do

antagonismo geral de interesses entre o povo e as corporações. O simples poder das multinacionais e dos cartéis a elas associados, as alianças e esquemas interligados de propriedade e controle que unem esses grupos criam uma economia mundial dominada por organizações onde o poder do dirigente empresarial é muito maior do que o do político eleito e do público em geral.

Multinacionais: um histórico de exploração?

Os defensores das multinacionais vêem-nas como forças positivas no desenvolvimento econômico, criando empregos e trazendo capital, tecnologia e conhecimentos para comunidades ou países que poderiam ter dificuldade em desenvolver estes recursos sozinhos. Seus críticos, no entanto, tendem a vê-las como poderes autoritários que visam a explorar os países ou comunidades que as recebem e a tirar tudo que puderem. O argumento identifica os dois lados de um grande dilema, em que as diretrizes que atendem aos interesses de uma firma multinacional podem não ser do interesse da comunidade ou nação em que ela está localizada. Então, dado o imenso poder da firma multinacional, o país geralmente tem que confiar que ela terá responsabilidade social.

O histórico das multinacionais quanto a isto, no entanto, deixa muito a desejar. Os sistemas de decisão altamente centralizados freqüentemente significam que os interesses da corporação em relação a lucratividade, crescimento e desenvolvimento estratégico da multinacional como um todo têm prioridade sobre os interesses locais da comunidade ou nação que a recebe. Quando considerações estratégicas levam a direção de uma multinacional a retirar seus investimentos de uma determinada indústria, fechar uma determinada fábrica ou reestruturar suas operações internacionalmente, as conseqüências podem ser devastadoras para as comunidades ou países envolvidos.

Por exemplo, a busca de mão-de-obra mais barata e não sindicalizada levou muitas firmas a mudar de cidades de custo relativamente alto no Canadá e norte dos Estados Unidos para os estados sulinos, México, Brasil ou Ásia. O efeito foi a criação de grandes áreas de declínio regional ou urbano. Os resultados são particularmente marcantes em comunidades pequenas, onde a decisão da multinacional de encerrar as operações de uma fábrica grande pode retirar a vitalidade da comunidade. O êxodo regional também cria desemprego estrutural maciço, aumentando o fardo sobre a previdência social e intensificando os problemas fiscais dos governos. A amarga ironia é que freqüentemente muitas dessas decisões são tomadas não porque uma deter-

minada fábrica ou conjunto de operações não é lucrativo, mas porque a empresa acredita que é possível ter lucro maior em outro lugar.

Acontecimentos semelhantes são encontrados em centros industriais e de mineração decadentes da Europa, onde o fechamento de minas de carvão e de usinas siderúrgicas acarretam o declínio econômico e social de regiões inteiras. Estas comunidades muitas vezes sentem que foram usadas e sugadas e agora estão sendo descartadas porque não são mais necessárias. Os sentimentos de ressentimento e exploração são particularmente intensos quando as fábricas e minas fechadas são lucrativas, mas não o suficiente do ponto de vista da empresa.

Conflitos com a nação anfitriã

O fato de que os interesses da corporação e os da comunidade nem sempre são coincidentes é um truísmo a todas as organizações, não apenas às multinacionais. Mas a escala de operações das multinacionais é tão imensa que as conseqüências de suas decisões são particularmente importantes. Ilustramos este ponto salientando como mudanças na estratégia corporativa, mesmo que sejam só para *aumentar* as taxas de lucro, podem originar mudanças socioeconômicas de grande alcance. Da mesma forma, as decisões das multinacionais de mudar seu capital líquido de um país para outro para aproveitar taxas de juros diferenciais podem ter grande impacto na balança de pagamentos internacionais do país em questão. Ou uma decisão de seguir uma determinada linha de desenvolvimento corporativo pode ter grande impacto sobre o planejamento econômico nacional e regional, distorcendo o padrão de relações que a região ou nação anfitriã gostaria de estimular.

Por estas e muitas outras razões, as comunidades e nações freqüentemente se vêem no dilema de querer atrair as multinacionais mas, ao mesmo tempo, temem as conseqüências, porque sabem que seus interesses podem entrar em conflito. Algumas nações, como o Canadá, onde a participação estrangeira em muitos setores industriais é superior a 50%, reconheceram abertamente a existência desses conflitos e tentaram, sem sucesso, regulamentar as condições sob as quais as multinacionais teriam permissão para atuar no país. No entanto, existe um dilema de que quanto mais o país anfitrião tenta controlar as práticas das multinacionais, menos atraente o país torna-se para o investimento estrangeiro. Então, a multinacional e o país anfitrião freqüentemente acabam numa relação de dominação e dependência ou como blocos de poder rivais, cada um tentando determinar as condições sob as quais o outro deve operar. Até agora, parece que as multinacionais estão ganhando a

batalha. Cada vez mais as nações estão tendo que reconhecer que não podem controlar ou gerir o que acontece dentro de suas próprias fronteiras.

O impacto das multinacionais nos países ocidentais pode ser prejudicial, mas seu impacto sobre o Terceiro Mundo tem sido, sem dúvida, muito pior. Os críticos as vêem como os modernos saqueadores, explorando os recursos naturais e outros tipos de recursos para fins próprios. Naturalmente, as multinacionais não se vêem dessa maneira. Elas acham que suas atividades ajudam a desenvolver o mundo não industrializado, apesar das dificuldades criadas pela publicidade negativa sobre os malfeitos de uma minoria socialmente irresponsável, pela propaganda contra as grandes empresas, feita pelos críticos de esquerda e, algumas vezes, por governos estrangeiros ingratos e hostis que não honram seus contratos. Embora as multinacionais reconheçam que suas atividades devam sujeitar-se a certas regras de conduta, elas argumentam que sua influência é positiva e que as multinacionais e os países anfitriões podem operar de uma maneira que beneficie a ambos. O debate é acalorado e existem argumentos contra e a favor de cada um dos lados.

A crítica das multinacionais no Terceiro Mundo

1. O *efeito das multinacionais sobre as economias dos países anfitriões é basicamente de exploração.* As multinacionais no Terceiro Mundo tradicionalmente têm estado profundamente envolvidas na extração de matérias-primas e gêneros alimentícios. Mais recentemente, elas se envolveram na fabricação de produtos. Em ambos os casos, o controle das operações, tecnologia e receitas está nas mãos das multinacionais e de seus países de origem, e o resultado final é que os países do Terceiro Mundo estão mais dependentes delas do que quando o processo teve início.

   A introdução da empresa multinacional tende a eliminar a agricultura local e a indústria e artesanato tradicionais, criando uma força de trabalho assalariada e um mercado de trabalho não qualificado. Artesãos qualificados e fazendeiros vão trabalhar na lavoura e em fábricas por um salário de subsistência, exatamente como fizeram na Europa e América do Norte há séculos. E, exatamente como os proprietários de fábricas na Revolução Industrial, que exploraram esta força de trabalho, as corporações continuam a fazer isso no Terceiro Mundo.

2. As *multinacionais exploram as populações locais, usando-as como escravos assalariados, muitas vezes substituindo o trabalho sindicalizado do Ocidente.* Em fábricas de propriedade de multinacionais, no Terceiro Mundo, homens, mulheres e crianças algumas vezes trabalham 10, 12 ou mais horas por menos de um dólar por dia. Não é de se surpreender que a indústria mude das cidades do Ocidente para fábricas no Terceiro Mundo a uma velocidade incrível. A AFL-CIO estimou que só os Estados Unidos perdem um milhão de empregos a cada 5 anos para essas fontes de trabalho barato e explorado.
3. *Embora as multinacionais aleguem que estão levando capital e tecnologia para países não industrializados, o resultado geralmente é uma saída líquida de capitais e o controle sobre a tecnologia que introduzem.* Estima-se que algumas vezes as multinacionais levantam até 80% de seu capital de fontes locais. Seu investimento direto, em geral, é relativamente pequeno, elevando o retorno gerado pelos lucros sobre seu próprio capital a alturas vertiginosas. Em certos setores, estima-se que a taxa de retorno sobre o capital investido pelas multinacionais chega a 400% ao ano. Como é comum o repatriamento de grande proporção dos lucros para as matrizes, ou seja, o país de origem, é fácil ver como a saída líquida de capital da nação anfitriã pode aumentar. Torna-se extremamente difícil para os países do Terceiro Mundo tirar algum benefício de longo prazo da presença das multinacionais, uma vez que os governos anfitriões geralmente não ganham nada com sua operação.

   A gravidade deste problema tem sido exacerbada por todos os tipos de ajuda estrangeira oferecida por agências, como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a Agência Americana de Desenvolvimento Internacional. Freqüentemente, esta ajuda assume formas que promovem ligações com empresas multinacionais e, a longo prazo, contribui para saída líquida de capital. Este problema é claramente ilustrado pelo fato de que a dívida internacional dos países do Terceiro Mundo hoje é maior do que o capital originalmente emprestado, e os pagamentos anuais de juros quase sempre excedem o valor do auxílio prestado. Estima-se que os países devedores do Terceiro Mundo transferem mais de US$ 20 bilhões por ano. Em outras palavras, os países do Terceiro Mundo estão pagando para o Ocidente muito mais do que receberam.

   Críticas semelhantes podem ser feitas à exportação de tecnologia. Embora se dê muita importância ao conhecimento especializado tra-

zido pelas multinacionais para os países do Terceiro Mundo, elas só trazem o que querem e não abrem mão do controle. Grande parte da tecnologia exportada para o Terceiro Mundo não é adequada para as condições locais e já está superada. As tecnologias que atingem a maturidade no Ocidente muitas vezes encontram mercado facilmente no Terceiro Mundo, especialmente quando apoiada por ajuda estrangeira. A tecnologia ocidental também torna o usuário do Terceiro Mundo dependente do Ocidente para o fornecimento de peças de reposição, modernização e de conhecimento especializado para manter e desenvolver a tecnologia. Os críticos argumentam que as multinacionais só estão fazendo um tipo de venda inteligente que, em última análise, atende a seus próprios interesses. Por exemplo, a maior parte da pesquisa e desenvolvimento continua sendo feita no país da matriz, de modo que um país do Terceiro Mundo não tem nenhuma oportunidade de desenvolver conhecimento tecnológico próprio. O que a exportação de tecnologia realmente exporta é uma nova forma de dependência.

As multinacionais freqüentemente disfarçam o excesso de lucros e evitam pagar os impostos devidos para as nações anfitriãs por meio de "preços de transferência". Estima-se que a exorbitante parcela de um terço do comércio mundial seja feito dentro das próprias empresas. Em termos de valor, cada multinacional geralmente é seu maior cliente: uma subsidiária comprando de outra. Esse tipo de transação dá à multinacional uma ampla margem para manipular lucros de uma subsidiária em determinado país. Comprando materiais de uma subsidiária a preços altos e vendendo seus produtos para outra a preços baixos, uma subsidiária pode ter prejuízo operacional ou alto lucro, de acordo com a impressão que quer dar ao mundo exterior. Os lucros das subsidiárias em países de impostos altos podem ser mantidos artificialmente baixos e o lucro das que estão em países de imposto baixo podem ser inflacionados. Ou os lucros podem ser transferidos de um setor para outro para aproveitar incentivos especiais oferecidos pelos governos anfitriões. Essas transações geralmente têm um papel muito importante nas diretrizes da organização, especialmente em relação às negociações com os sindicatos das indústrias e na produção de justificativas para fechar fábricas. A simples declaração de que uma fábrica "não é lucrativa" geralmente é comprovada por uma contabilidade criativa que só não engana os membros mais esclarecidos dos sindicatos das indústrias, investidores e público em geral.

5. As *multinacionais freqüentemente fazem duras barganhas com as nações e comunidades hospedeiras, jogando um grupo ou país contra o outro para conseguir concessões excepcionais.* Estas barganhas assumem várias formas: direitos de reter o controle acionário por dado período de tempo; taxas excessivas de retorno; concessões fiscais e acesso a subsídios e outras formas de apoio do governo local; isenção de regulamentações governamentais; ou regulamentações menos severas. A multinacional geralmente consegue uma posição em que pode fazer quase tudo que quiser. Alguns dos exemplos mais óbvios de abusos são encontrados na área da saúde e segurança ocupacional e na conduta em geral das multinacionais em relação à segurança das comunidades e mercados que atendem. Livres das regulamentações governamentais, elas muitas vezes acabam operando fábricas perigosas ou empurrando produtos perigosos para o público incauto. Diz-se que os padrões de segurança em fábricas do Terceiro Mundo estão décadas mais atrasados do que no Ocidente. O perigo constante representado por essas fábricas foi claramente ilustrado pela tragédia de 1984 na fábrica da Union Carbide em Bhopal, índia, que tirou a vida de duas mil e quinhentas pessoas e mutilou outras milhares.

Por todas estas razões, os críticos das operações das multinacionais tendem a enfatizar que elas podem criar problemas econômicos, sociais e políticos, distorcendo mais do que beneficiando o desenvolvimento do país anfitrião. Naturalmente, a culpa não é só das multinacionais, uma vez que elas geralmente são convidadas a entrar nos países onde operam e freqüentemente o fazem com a ativa cooperação e estímulo do governo, ditadura ou elites no poder. Os críticos também atribuem uma boa dose de culpa às classes dominantes desses países, por participarem da dominação e exploração de seus recursos humanos e materiais. Algumas vezes, as multinacionais envolvem-se em acordos implícitos ou explícitos com as autoridades governantes em relação às condições de sua operação. Em outros casos, os arranjos tendem a ser mais sutis e o resultado de atuação cuidadosa e contínua na área política.

A crítica radical enfatiza que o Estado moderno e as empresas multinacionais atuam como parceiros na dominação sistemática. Os defensores da prática moderna, no entanto, tendem a ver tais atividades sob um prisma mais favorável. O Estado e as multinacionais são vistos como parceiros no progresso, modernização e desenvolvimento, e do ponto de vista dos defensores dessa parceria, a maioria das multinacionais geralmente se comporta de

maneira exemplar. Esses defensores argumentariam que é necessário tomar o comportamento exemplar como modelo do que a prática em geral deveria ser e desenvolver códigos de conduta e de responsabilidade para criar estruturas construtivas para o desenvolvimento mundial, como as criadas pelas Nações Unidas em relação à eliminação de produtos perigosos e pela Organização Internacional do Trabalho em relação à boa cidadania empresarial.

VANTAGENS E LIMITAÇÕES DA METÁFORA DA DOMINAÇÃO

O impacto negativo que as organizações freqüentemente têm sobre os empregados ou seu ambiente ou que as multinacionais têm sobre os padrões de desigualdade e desenvolvimento econômico mundial não é necessariamente intencional. Geralmente, ele é conseqüência de ações racionais, por meio das quais um grupo de indivíduos procura atingir um determinado conjunto de objetivos, como aumento de lucros ou crescimento empresarial.

O que, então, queremos dizer com racionalidade? Se a racionalidade tem efeitos negativos involuntários que levam até as excelentes organizações a criar problemas para os outros, como essa ação pode ser racional?

Vantagens

- **A metáfora mostra que a racionalidade é um modo de dominação.**

A grande força da metáfora da dominação é que ela chama nossa atenção para a natureza dual da racionalidade, mostrando que sempre reflete um ponto de vista parcial. Ações que são racionais do ponto de vista de aumentar a lucratividade podem ter um efeito prejudicial sobre a saúde dos empregados. Ações que visam diversificar os riscos de uma organização (por exemplo, a retirada de investimentos de determinada indústria) podem significar a decadência econômica e urbana de comunidades inteiras que construíram suas vidas em torno dessa indústria. O que é racional do ponto de vista organizacional pode ser uma catástrofe de outro ponto de vista.

A visão da organização como um modo de dominação, que promove certos interesses à custa de outros, coloca este importante aspecto da realidade organizacional no centro de nossa atenção. Isto nos leva a entender a sabedoria da idéia de Max Weber de que a busca da racionalidade pode, por si

só, ser um modo de dominação e a lembrar que, como discutido no final do capítulo sobre política, quando falamos de racionalidade sempre deveríamos fazer a pergunta "racional para quem"?

- **Os aspectos ideológicos e éticos da organização tornam-se preocupações centrais.**

A metáfora constitui um contrapeso útil para grande parte da teoria tradicional da organização que praticamente ignorava as premissas ideológicas ou de valores. Muitas discussões sobre a organização tentam ser ideologicamente neutras, apresentando as teorias da organização como teorias que podem ser usadas para servir a muitos fins diferentes e identificando os problemas da ética nos negócios como tópicos de estudo separados. Com isto, é possível falar ou escrever sobre como criar uma burocracia ou organização, ou criar e gerir uma cultura organizacional, fazer o jogo político organizacional sem prestar muita atenção ao modo como as idéias são usadas. Os fatos de que elas podem ser usadas para melhorar a produção de alimentos ou de bombas e de que ao aumentar a racionalidade e eficiência de uma organização podemos gerar as bases para ações profundamente irracionais para muitos outros grupos de pessoas são ignorados.

- **Vemos que a dominação pode ser intrínseca à organização.**

A metáfora da dominação força-nos a reconhecer que a dominação pode ser intrínseca à maneira como organizamos e não um simples efeito colateral não planejado. Ela mostra-nos que toda organização excelente geralmente tem um lado sórdido e sugere que isto deveria ser uma preocupação central dos administradores e teóricos da organização.

- **A metáfora oferece uma forma de virar a mesa em relação às estruturas de poder existentes.**

Usada de maneira ainda mais proativa, a metáfora da dominação também mostra uma forma de criar uma teoria da organização para os explorados. Ao expor o lado sórdido da vida organizacional, seja em termos das desigualdades estruturais, do racismo institucionalizado, dos acidentes e doenças ocupacionais ou da exploração no Terceiro Mundo e tentando desenvolver teorias que expliquem esses fenômenos, os teóricos da organização têm um meio de usar a teoria como instrumento de mudança social. Os interessados em realizar esta agenda voltam-se para a teoria radical da organização para contrabalançar a influência da teoria mais convencional que, em sua opinião, serve e reforça os interesses do *status quo.*

- **Passamos a entender melhor porque a história da organização tem sido marcada pelo conflito e a polarização.**

Como já discutimos, muitas organizações tornam-se radicalizadas de modo que enfatizam atitudes do tipo "eles e nós". Se entendermos como as organizações estimulam a dualidade dos mercados de trabalho, simbolizada e ampliada por sistemas diferenciais de privilégios, ou de que maneira estes operam como estruturas de oportunidade que abrem as portas do sucesso para alguns empregados e fecham as portas para outros, temos uma visão rápida dos tipos de segregação e divisão que milhões de pessoas experimentam diariamente. Quando começamos a entender a realidade dos operários que não vêem outro futuro que não seja uma extensão de seu presente sombrio ou a sensação de exploração experimentada por aqueles que são forçados a trabalhar sob condições opressivas porque não têm outro meio de sobrevivência, começamos a entender que a inquietação industrial não é necessariamente resultado do trabalho de criadores de problemas ou de sindicatos que já não têm utilidade.

Muitas organizações são sociedades literalmente divididas que perpetuam a luta de classes no local de trabalho. São sociedades que naturalmente geram líderes radicais, determinados a mudar as condições de seus companheiros mesmo que isto signifique uma batalha longa e árdua, que pode acabar sendo perdida. Portanto, os empregados podem muitas vezes se envolver no que seus empregadores vêem como uma luta fútil e sem sentido por aumentos salariais ou podem levar a empresa a fechar, recusando-se a voltar ao trabalho em condições injustas. A noção popular de que as organizações servem os interesses de todos geralmente não atenta para o fato de que a ideologia radical não é apenas ideologia, mas uma descrição precisa da realidade das massas.

- **A perspectiva desafia os administradores a desenvolver uma compreensão mais profunda da responsabilidade da empresa.**

A metáfora da dominação estimula-nos a reconhecer e a lidar com a exploração percebida e real no local de trabalho e a não descartá-la como uma distorção radical da realidade. É claro que se aqueles que dirigem as organizações fossem tentar lidar com a estrutura de referência radical, aceitando em vez de negar sua legitimidade, como tendem a fazer no momento, isto ajudaria a iniciar uma nova era de relações trabalhistas e de concepção de responsabilidade da empresa. Uma forma nova e agressiva de consciência social obrigaria os tomadores de decisões empresariais a assumir responsabilidade pessoal pelas conseqüências desumanas de muitas práticas convencionais.

Limitações

Os pontos fortes da metáfora da dominação constituem a base para uma crítica realmente radical da organização e da teoria organizacional. No entanto, na opinião de muitos, ela vai longe demais e tem sérias limitações.

- **A metáfora pode aumentar a polarização entre grupos sociais se a dominação for interpretada como um objetivo e não como um resultado não intencional.**

Esta limitação surge quando a idéia da dominação é ligada com a crua teoria da conspiração. Embora existam muitos indícios de que os padrões de dominação são baseados em classes, de que os interesses das elites dominantes têm uma tendência a convergir para a propriedade e controle centralizados e de que as políticas governamentais geralmente ajudam a atender e sustentar os interesses dos grupos sociais dominantes, isto não significa necessariamente que existe uma conspiração no modo como um grupo ou classe social é colocado contra outro.

Vamos voltar a uma questão levantada implicitamente ao longo deste capítulo: *a dominação organizacional acontece por acaso ou de propósito?* Uma teoria da conspiração tende a sugerir a última hipótese, dizendo que o processo de dominação na sociedade tem raízes em alguma estrutura insensível de motivação ou numa política consciente de exploração. No entanto, isto não é necessariamente verdade. Se considerarmos as idéias discutidas no capítulo da transformação e do fluxo, é fácil ver que a dominação pode estar codificada dentro da lógica da mudança através da qual a vida social evolui: as ações organizacionais que promovem desigualdades estruturais, acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, poluição ambiental e exploração no Terceiro Mundo podem resultar da maneira como as forças sistêmicas determinam que os negócios sejam conduzidos.

- **A metáfora pode nos levar a culpar tomadores de decisões individuais em vez de nos ajudar a ver que é a "lógica" do sistema como um todo que deve ser criticada.**

Para muitos, qualquer explicação da dominação social que enfatize seu caráter sistêmico é determinista demais, servindo para eliminar a responsabilidade dos poderosos tomadores de decisão que estão ativamente envolvidos na produção do mundo organizacional e que, em princípio, têm o poder de mudar as coisas. No entanto, ela serve para levantar um dilema bastante real, pois muitos tomadores de decisão de alto nível freqüentemente se sen-

tem "entre a cruz e a espada", reconhecendo as conseqüências sociais de suas ações e ao mesmo tempo sabendo que uma consciência social sensível ou uma preocupação com as pessoas podem ser economicamente prejudiciais e impedir suas organizações de operarem de maneira decidida e eficiente.

À medida que a dominação é vista como parte de uma conspiração social ou como a responsabilidade de alguns indivíduos, a conseqüência latente é atribuir culpa, levantar defesas e acirrar os problemas fundamentais. Na melhor das hipóteses, isso mobiliza a oposição política e social ao problema, visando a mudança revolucionária, mas geralmente não conseguindo mais do que mudanças superficiais. Embora tal mobilização possa ser adequada, uma compreensão mais sistêmica ajudaria a criar maior senso coletivo de responsabilidade e a descobrir maneiras de reformular os problemas básicos para criar novos tipos de ações corretivas. Essa reformulação pode mostrar que a dominação é inerente aos processos de causalidade mútua e à lógica dialética da mudança que pode ser remodelada se for dada mais atenção a patologias especiais do sistema, novos códigos de responsabilidade social, novos conceitos de compatibilidade social e outros aspectos semelhantes. Podemos ser capazes de eliminar os problemas-chave mudando as regras do jogo que os produz.

- **O enfoque nos padrões sistêmicos de dominação pode nos levar a perder oportunidades de criação de formas de organizações não dominadoras.**

Esta limitação potencial da metáfora deriva do perigo de que, ao afirmar a equivalência entre dominação e organização, podemos deixar de ver que formas de organização não dominadoras podem ser possíveis. Algumas vezes se argumenta que a verdadeira força da metáfora da dominação deveria ser criticar os valores subjacentes a diferentes modos de organização e enfatizar as diferenças entre formas exploradoras e não exploradoras, em vez de se envolver em críticas num sentido mais amplo.

- **A metáfora às vezes é considerada como extremista demais.**

Finalmente, diz-se com freqüência que a metáfora simplesmente articula uma forma extrema de ideologia de esquerda, servindo para inflamar ainda mais a perspectiva radical, aumentando as dificuldades dos administradores num mundo já turbulento. A crítica tem mérito no sentido de que a perspectiva é ideológica, mas ela, certamente, não é mais ideológica do que nenhuma outra. Nos capítulos deste livro mostramos que todas as teorias da organização são inerentemente ideológicas no sentido de que tendem a nos

dar visões muito unilaterais. Embora a metáfora da dominação possa levar-nos a focalizar o lado negativo da organização de maneira radical, na realidade ela não é mais radical do que nenhuma das anteriores, inclusive as altamente ortodoxas.

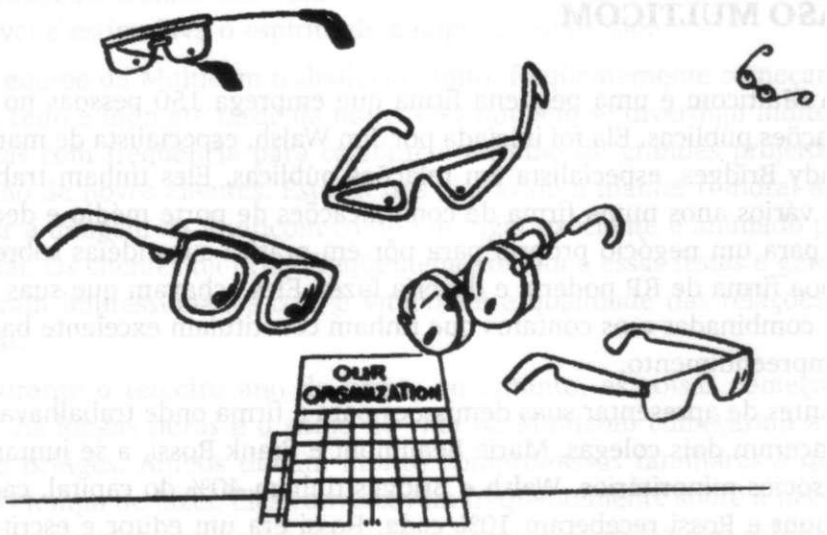
Parte III

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O uso da metáfora para negociar as demandas de um mundo paradoxal

10

LEITURA E ESTRUTURAÇÃO DA VIDA ORGANIZACIONAL



As organizações e os problemas organizacionais podem ser vistos e entendidos de muitas maneiras diferentes. Se você limitar sua maneira de ver e de pensar, estará limitando sua área de ação. Se você limitar sua área de ação, estará limitando sua eficácia. Este capítulo mostra como podemos usar as múltiplas metáforas para "ler" uma organização e aumentar nossas opções de intervenção eficaz.

A capacidade de "ler" e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, especialmente agora, quando a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das empresas. Quando ampliamos nosso entendimento, ampliamos nossa esfera potencial de ação através da qual podemos abordar os problemas e questões-chave.

Este capítulo dá uma ilustração concreta de como usar as metáforas apresentadas nos capítulos anteriores para ler e interpretar a experiência de uma pequena organização chamada Multicom. Nesta parte, você vai encontrar um pequeno estudo de caso descrevendo a vida na Multicom durante um período-chave de seu desenvolvimento seguido de duas leituras do caso de dois diferentes pontos de vista. Uma adota a perspectiva do consultor procurando lidar com os problemas apresentados no caso. A outra apresenta uma leitura do ponto de vista de um crítico social e analista político. Juntas elas ilustram como mobilizar idéias geradas por diferentes metáforas para identificar e entender as dimensões básicas de uma situação para os fins em vista.

O CASO MULTICOM

A Multicom é uma pequena firma que emprega 150 pessoas no campo de relações públicas. Ela foi iniciada por Jim Walsh, especialista de marketing, e Wendy Bridges, especialista em relações públicas. Eles tinham trabalhado juntos vários anos numa firma de comunicações de porte médio e decidiram partir para um negócio próprio para pôr em prática suas idéias sobre o que uma boa firma de RP poderia e deveria fazer. Eles achavam que suas experiências combinadas e os contatos que tinham constituíam excelente base para seu empreendimento.

Antes de apresentar suas demissões para a firma onde trabalhavam, eles convenceram dois colegas, Marie Beaumont e Frank Rossi, a se juntar a eles como sócios minoritários. Walsh e Bridges tinham 40% do capital, cada um; Beaumont e Rossi receberam 10% cada. Rossi era um editor e escritor com excelente reputação e Beaumont era uma reconhecida especialista em filme e vídeo.

No começo, as coisas foram difíceis e eles estavam felizes de ter levado clientes-empresas da firma antiga. A concorrência era acirrada e a firma antiga parecia, sutilmente, estar fazendo tudo que podia para impedir seu sucesso. No entanto, eles trabalharam muito e sua reputação cresceu constantemente, assim como o tamanho de sua equipe e de seu faturamento. No

final do segundo ano, cada um dos quatro sócios estava ganhando quase o dobro de seus antigos salários e construindo um significativo investimento de capital. Eles sentiam que estavam no caminho de conseguir o tipo de firma de primeira linha que tinham em vista.

Esses primeiros anos foram de grande entusiasmo.

Quando criaram a Multicom, os quatro sócios adotaram um modo de organização centrado no cliente. Cada sócio tinha certos clientes pelos quais se sentia especialmente responsável e, na realidade, cada um se tornou um gerente de projeto para esses clientes. Cada um desenvolveu um razoável grau de competência em todos os aspectos do trabalho da agência de modo que um poderia substituir o outro quando necessário. Novos funcionários eram estimulados a desenvolver as mesmas habilidades gerais além de suas respectivas especializações. Embora isso tomasse muito tempo e fosse caro, criava grande flexibilidade. A busca de novos negócios e o contínuo contato com clientes mantinha uma proporção significativa do pessoal fora do escritório quase o tempo todo. Por isso, a existência de pessoal "polivalente" era um verdadeiro trunfo. Isso também tornava o trabalho mais interessante e agradável e estimulava o espírito de equipe no escritório.

A equipe da Multicom trabalhava muito, freqüentemente começando de manhã cedo e indo até tarde da noite. Eles também se divertiam muito, dando festas com freqüência para celebrar o término de grandes projetos ou a aquisição de novos clientes. Estas festas ajudavam a manter o moral alto e a projetar a imagem da Multicom como um lugar excelente e animado para se trabalhar. Os clientes da firma freqüentemente iam a essas festas e geralmente ficavam impressionados com a vitalidade e qualidade das relações interpessoais.

Durante o terceiro ano da firma, no entanto, as coisas começaram a mudar. As longas horas e o ritmo de vida na Multicom começaram a afetar Wash e Bridges. Ambos tinham muitos compromissos familiares e queriam ter mais tempo de lazer. Eles conversavam freqüentemente sobre a necessidade de "se organizar melhor" para poder exercer melhor controle sobre os funcionários e as atividades do escritório que, em sua opinião, às vezes beiravam o caos. Beaumont e Rossi, no entanto, que eram solteiros e tinham 30 e 31 anos, respectivamente, quase 10 anos mais jovens do que os sócios maiores, gostavam daquele estilo de vida e queriam manter o caráter atual da firma. Eles gostariam de ter uma participação maior no trabalho e na responsabilidade em troca de maior participação no capital da firma, mas Walsh e Bridges relutavam em passar-lhes este tipo de controle.

Com o passar do tempo, tornou-se claro que havia importantes diferenças filosóficas quanto à maneira como o escritório deveria funcionar. Enquanto Wash e Bridges consideravam o estilo de organização *ad hoc* que tinha se desenvolvido durante os dois primeiros anos como temporário - "necessário até que organizemos nossas idéias sobre como queremos montar esta organização" -, Beaumont e Rossi o viam como maneira boa de trabalhar a longo prazo. Enquanto Walsh e Bridges reclamavam que os funcionários estavam freqüentemente ausentes do escritório e que não havia sistemas claros de responsabilidade e protocolo, Beaumont e Rossi gostavam do que freqüentemente descreviam como seu "caos criativo". Para eles, a firma estava produzindo excelentes resultados, os clientes estavam felizes e batendo na porta e isso era o que importava.

No quarto ano, as tensões chegaram perto do ponto de estrangulamento. Os quatro principais sócios estavam sempre fazendo reuniões sobre organização do escritório e as diferenças estavam mais profundas do que nunca. Walsh e Bridges defendiam "mais sistema" e Beaumont e Rossi defendiam o *status quo.* As divergências estavam dificultando as relações pessoais e tendo um impacto desfavorável na vida do escritório em geral. Muitos funcionários sentiam que a Multicom corria o risco de perder sua característica especial e não era mais o mesmo "lugar divertido" para se trabalhar.

Os quatro sócios notavam a mudança e conversavam sobre ela com freqüência. No entanto, não havia consenso sobre o que deveria ser feito. Em conseqüência da frustração geral, eles começaram a quebrar uma regra não escrita, mas fundamental, estabelecida no início da Multicom: que os quatro sempre seriam envolvidos nas decisões sobre diretrizes importantes. Walsh e Bridges começaram a se reunir sozinhos e resolveram que o único jeito era eles exercerem sua autoridade e insistirem em que fosse iniciada uma reorganização da firma. Eles combinaram propor uma reunião com Beaumont e Rossi no dia seguinte.

Walsh e Bridges ficaram surpresos. A idéia gerou pouca resistência de seus dois colegas. Era quase como se eles já esperassem por aquilo. Beaumont e Rossi insistiram em que a decisão não deveria ser tomada sem muita reflexão porque ela representava uma grande mudança. Eles reiteraram sua opinião de que nenhuma mudança na organização da firma era necessária, exceto uma simplificação de alguns procedimentos financeiros. Eles não estavam nem um pouco felizes com a proposta, mas estava claro que não iam brigar contra ela.

Na semana seguinte, Wash e Bridges convocaram uma reunião de todo o pessoal para delinear seus planos. Em termos operacionais, eles envolviam uma definição mais clara das responsabilidades dos cargos, um procedimento mais formal para regular a troca de pessoal de um projeto para outro e um controle mais rígido das condições em que as pessoas podiam ausentar-se do escritório durante o horário de trabalho. Outros procedimentos administrativos também foram introduzidos.

A reunião foi ímpar na história da Multicom, em termos de clima e natureza. Durante semanas, falou-se sobre uma desavença entre os sócios e sobre os ventos da mudança que estavam soprando sobre a organização. Alguns membros da equipe gostavam da idéia de um maior grau de estruturação; outros ressentiam os últimos acontecimentos. Todos continuaram a trabalhar em seus projetos com o profissionalismo que a Multicom exigia, mas sabiam que as coisas não eram mais exatamente como antes. A Multicom não estava mais trabalhando - ou divertindo-se - do jeito Multicom.

Walsh e Bridges, no entanto, estavam bem satisfeitos. Eles sentiam-se muito mais seguros com o modo como as coisas ficaram e vislumbravam o momento no futuro quando poderiam livrar-se de muita pressão e deixar a firma caminhar dentro da estrutura que tinham começado a desenvolver. Beaumont e Rossi continuaram a trabalhar como sempre e suas equipes de projeto foram as menos afetadas pelas novas medidas. Dentro de um ano, no entanto, eles tinham deixado a Multicom e montado uma nova firma, levando com eles algumas pessoas-chave do escritório e clientes.

Graças a um grande número de clientes fiéis, a Multicom continuou a produzir sólidos resultados financeiros, mas gradualmente foi perdendo a reputação de empresa líder. Continuava a ser confiável no que diz respeito à produção de um trabalho bom e sólido mas, na opinião de alguns clientes descontentes, "faltava originalidade".

A nova firma de Beaumont e Rossi, Media 2000, conseguiu muitos desses clientes e, adotando o estilo organizacional pioneiro da Multicom, recriou um "negócio divertido" empregando 80 pessoas. A empresa firmou-se como uma firma inovadora e talentosa. Beaumont e Rossi estavam satisfeitos com a reputação da firma e seu sucesso financeiro e viam seus tempos de Multicom como "uma grande experiência de aprendizado". Em retrospecto, eles viam suas diferenças com Walsh e Bridges como parte de um "rompimento feliz" que os ajudou a encontrar uma condição de trabalho ainda mais lucrativa e satisfatória.

Interpretando a Multicom

Várias metáforas podem ser usadas para entender-se o padrão dos eventos ocorridos na Multicom. Mas a tendência de muitas pessoas é pegar um ponto de vista particular - por exemplo, que a "Multicom oferece um caso claro de política organizacional" - e fazer desse ponto de vista A VISÃO da situação. Em vez disso, é fundamental que se reconheça que, como ilustrado na Figura 10.1, várias interpretações e significados podem ter certo grau de validade na compreensão do que aconteceu. Uma leitura reflexiva da Multicom exige que fiquemos abertos a todas as possibilidades e depois descubramos as maneiras de integrar as idéias para alcançarmos nossos objetivos.

Acho útil pensar nesse tipo de leitura reflexiva em termos de dois processos independentes:

- uma *leitura-diagnóstico,* em que procuramos ganhar um entendimento tão amplo quanto possível, acompanhada de
- uma *avaliação crítica* que integre as idéias-chave.

A leitura-diagnóstico permite-nos permanecer num estado de mente aberta. A avaliação coloca-nos numa perspectiva mais centralizada. O problema, para muitas pessoas, é que elas querem saltar imediatamente para a avaliação em vez de se deixarem influenciar por idéias de diferentes pontos de vista.

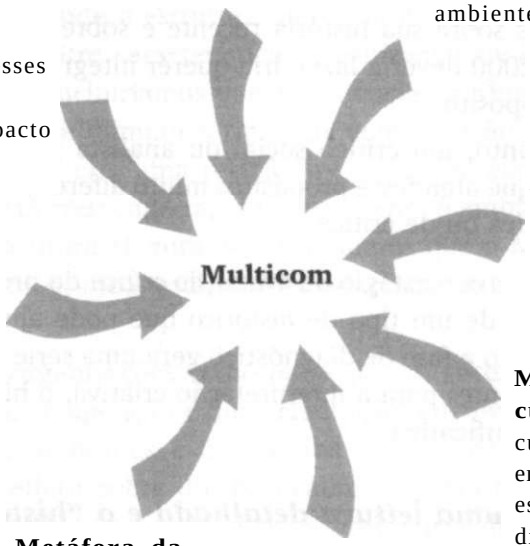
Uma boa leitura-diagnóstico procura gerar uma gama de idéias abrangentes que nos permitam discernir a evolução das tendências e do caráter da situação:

- O que está acontecendo na Multicom e no surgimento da Media 2000?
- Que lições podemos tirar da experiência?
- Como podemos usar o conhecimento que adquirimos?

Metáfora da máquina: uma organização indo para um modo mecânico de operação.

Metáfora orgânica: uma organização saindo do alinhamento com os desafios do ambiente externo.

Metáfora da dominação: uma organização de "colarinho-branco", "classe-média" defendendo os interesses de seus clientes com todos os tipos de impacto social



Metáfora do cérebro: uma organização holográfica, baseada em equipe, capaz de aprender que está sendo burocratizada.

Metáfora do fluxo e transformação: uma organização puxada por dois fatores de atração diferentes; um resultando na Multicom re-estilizada e o outro gerando a Media 2000. As duas organizações estão sendo influenciadas por circuitos de *feedback* autopoiéticos e por negociações dialéticas.

Metáfora da cultura: uma cultura corporativa em transição; a essência flexível e dinâmica da antiga Multicom está sendo reproduzida na Media 2000.

Metáfora da prisão psíquica: uma organização que foi influenciada por ideologias conflitantes sobre o que significa "organizar-se" e por necessidades inconscientes de controlar e reduzir a incerteza.

Metáfora política: uma organização politizada que foi dividida e transformada na busca de interesses conflitantes dos quatro sócios.

Figura 10.1 *"Leitura" da Multicom.*

As respostas a essas perguntas, naturalmente, dependem, em última análise, do ponto de vista e dos interesses que trazemos à tarefa de entender a organização em primeiro lugar.

Se estamos examinando a Multicom de um ponto de vista acadêmico e isento, podemos gostar de explorar o paradoxo de pontos de vista concorren-

tes como um fim em si mesmo. Mas se estamos numa posição que exige que tomemos providências em relação à Multicom, vamos querer ir além deste relativismo e usar as metáforas de maneira que nos ofereça uma base para a ação:

- Um novo gerente ou consultor, encarregado de aconselhar as organizações sobre sua história recente e sobre o que a Multicom ou a Media 2000 deveria fazer, iria querer integrar as idéias para atender este propósito.
- No entanto, um crítico social ou analista político iria querer uma leitura que atendesse propósitos muito diferentes em termos de agenda política ou de crítica.

É aqui que entra o estágio da *avaliação crítica* do processo de leitura. Ele envolve a criação de um tipo de *histórico* que pode ajudar a atingir nossos objetivos. Enquanto a fase de diagnóstico gera uma série de idéias que podem abrir novos horizontes para a interpretação criativa, o histórico as integra de uma maneira significativa.

Desenvolvendo uma leitura detalhada e o "histórico"

Para ilustrar, vamos adotar a perspectiva e o papel de um gerente ou consultor encarregado de fazer recomendações à Multicom. Quando "lemos" por meio das várias metáforas, somos puxados para as diferentes maneiras de ver de cada metáfora. Começamos a identificar idéias-chave, como as ilustradas na Figura 10.1. Algumas parecem-nos, particularmente, pertinentes ou significativas e dignas de serem exploradas um pouco mais e, assim, nós as investigamos mais a fundo.

Uma leitura-diagnóstico

Metáfora do organismo

Se escolhermos seguir as idéias dadas pela metáfora organicista, vamos fazer perguntas sobre as relações entre a Multicom e a Media 2000 e o ambiente mais amplo:

- Qual é a natureza do setor de negócios?
- Quais são as tarefas críticas que influenciam a sobrevivência da organização?

- A Multicom e a Media 2000 encontraram um nicho adequado?
- Elas estão adotando estilos de estratégia administrativa e organizacional adequados?

Seguindo esta linha de investigação, podemos decidir fazer uma "análise de contingência", usando a estrutura oferecida no Capítulo 3 (Figura 3.4) e mapear as relações entre características organizacionais e ambientais (Figura 10.2) Com isso, concluiríamos que a tendência da Multicom de aumentar a burocratização, que diminui o ritmo da comunicação e a liberdade de ação, é perigosa porque cria uma relação incongruente com os desafios do setor de mídia que está crescendo rapidamente e com o ambiente tecnológico. Usando a mesma estrutura (Figura 10.2), notamos que a Media 2000, com seu estilo flexível, holográfico, está melhor adaptada ao ambiente do que a Multicom.

Vendo as duas organizações como parte de um sistema ecológico mais amplo de relações de competição e de colaboração, envolvendo organizações semelhantes e dissemelhantes e os rápidos progressos da tecnologia de multimídia, vamos refletir sobre diversos caminhos para futuros desenvolvimentos tecnológicos. Cada uma das firmas será capaz de sobreviver como uma entidade distinta? São necessárias novas alianças para lidar com novas tecnologias e os padrões de organização vigentes no setor de multimídia em geral? Neste aspecto, as idéias detalhadas da metáfora orgânica ajudam-nos a desenvolver uma leitura ampla das possibilidades que existem para as duas organizações.

Metáfora do cérebro

Usando a metáfora do cérebro, podemos ver que os primeiros anos da Multicom implicitamente baseados em características holográficas, especialmente a de "variedade de requisito" e de "funções redundantes". Os grupos de clientes eram microcosmos da organização. Os líderes da firma permitiam que os empregados usassem uma grande variedade de habilidades em todos os níveis da organização que efetivamente atendessem aos clientes e que, ao mesmo tempo, estimulassem a flexibilidade, o aprendizado e o desenvolvimento. Notamos como os mesmos princípios orientam o estilo organizacional da Media 2000.

Metáfora da cultura

Vendo a situação por meio das lentes da metáfora da cultura, notamos como o estilo holográfico de operação nos primeiros anos da Multicom foram marcados por uma cultura corporativa altamente coesa construída sobre valores compartilhados dos quatro líderes da organização. A filosofia corporativa enfatizava a importância de trabalhar e divertir-se muito, de maneira que definia a identidade corporativa. A cultura foi minada pela burocratização da Multicom, mas foi preservada pela sua cria, a Media 2000.

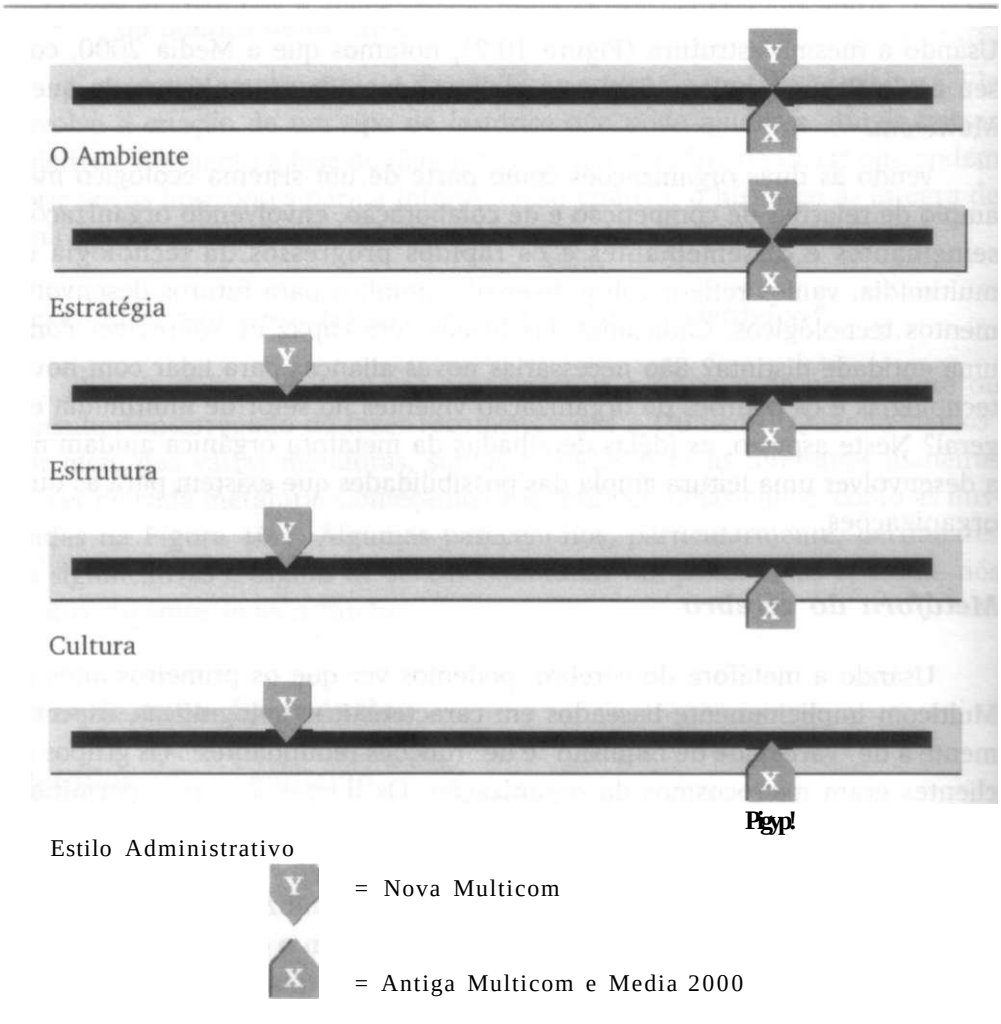


Figura 10.2 *Perfis rudimentares da Multicom e da Media 2000 (baseados no modelo da contingência apresentado na Figura 3.4).*

Metáfora política

Mudando para a metáfora política, notamos que os problemas da Multicom e o sucesso da Media 2000 foram gerados por divergentes estilos de gestão e interesses pessoais dos quatro líderes. A história repete-se. Assim como a Multicom nasceu politicamente quando Walsh, Bridges, Beaumont e Rossi desligaram-se de sua antiga firma, levando clientes importantes com eles, a Multicom também dividiu-se em dois elementos distintos. Notamos como esse potencial estava incubado na estrutura de propriedade e poder desigual que acabou permitindo uma decisão autocrática por parte de Walsh e Bridges.

Metáfora da prisão psíquica

Quando exploramos a metáfora da prisão psíquica, fazemos outras perguntas: havia fatores inconscientes motivando o desejo de poder de Walsh e Bridges? O problema de excesso de trabalho e obrigações familiares conflitantes poderia ter sido resolvido de outra forma? Walsh e Bridges teriam caído na armadilha da idéia de que a boa organização sempre significa mais burocracia?

Desenvolvimento do histórico

Perspectiva de um consultor

O desafio de usar várias leituras, naturalmente, é convertê-las num enredo que nos ajude a lidar com a complexidade. Então, no papel do novo gerente ou consultor que tem que aconselhar a Multicom ou a Media 2000, podemos tentar desenvolver uma perspectiva integrada ao longo dos tópicos ilustrados na Figura 10.3. Usando a metáfora orgânica como estrutura de referência principal, vemos que o maior desafio enfrentado pelas duas organizações consiste em evoluir com o ambiente mutável. Observamos que a Media 2000 está bem adaptada. Notamos que a Multicom enfrenta problemas grandes.

Nosso conselho à Media 2000 é que desenvolva o estilo holográfico de organização, usando uma forte cultura corporativa como um meio de criar sistemas de significados e entendimentos compartilhados que continuem a unir a organização e ao mesmo tempo manter um estilo flexível e fluido. Insistimos com Beaumont e Rossi para que levem em conta as relações ambientais mais amplas - relações com clientes, concorrentes e outras organizações que oferecem serviços complementares -, façam alianças e desenvolvam ligações de que vão precisar para fluir com a mudança.

Nosso conselho à Multicom é que entenda o que aconteceu e como a organização tornou-se incongruente com o ambiente. Temos que ser cuidadosos aqui, porque podem haver forças políticas e psicológicas profundas na burocratização. Nossa tarefa seria explorar estas forças com Walsh e Bridges, descobrir mais sobre os fatores psicológicos e políticos que levaram à mudança e dar os conselhos pertinentes. Se o aumento da burocratização é, na realidade, uma força psicológica, e não uma questão pragmática de gestão ("Vamos manter a Multicom sob controle"), provavelmente teremos dificuldade em lançar qualquer trabalho de reestruturação. Figuras empreendedoras que criam novas empresas de sucesso são notoriamente relutantes em soltar as rédeas do controle, mesmo quando é para o bem do futuro da empresa. Em nossa interação com Walsh e Bridges é provável que surja uma leitura mais profunda, sugerindo um curso de ação adequado.

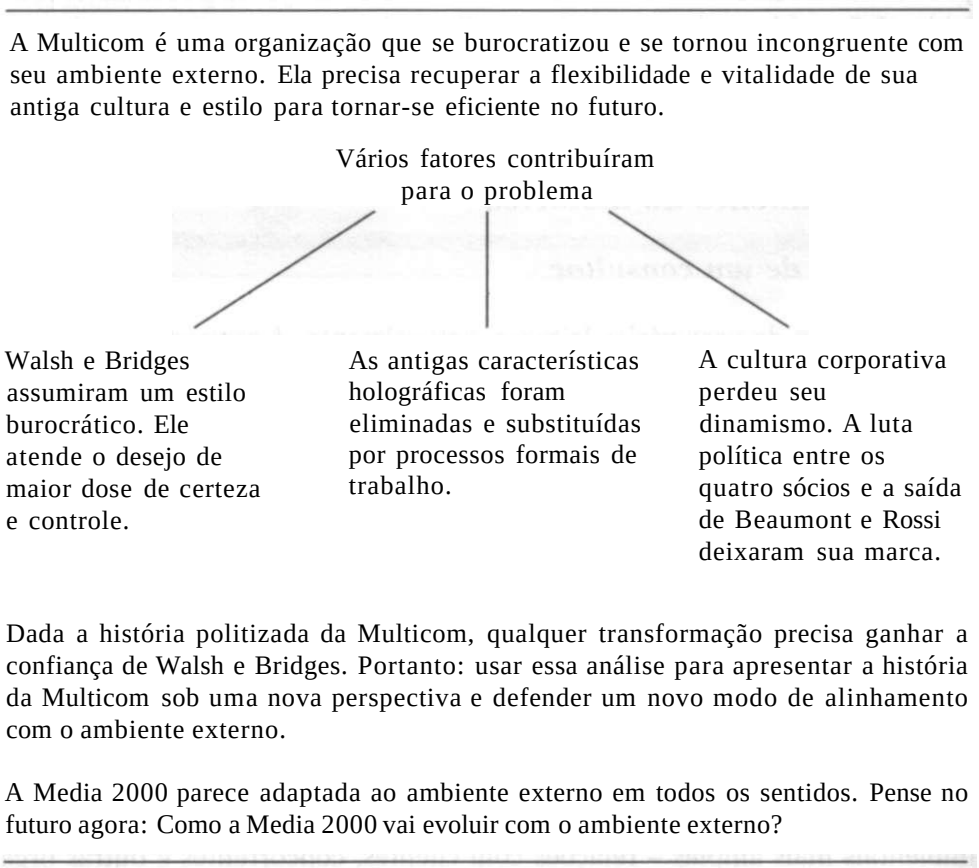


Figura 10.**3** *Uma história do tipo adaptação ao ambiente.*

Como deve estar claro por meio dessa explicação, um enredo implica um curso de ação.

Se a Multicom estiver realmente desalinhada com seu ambiente, a tarefa do novo gerente ou consultor será ajudar a encontrar uma configuração mais eficaz. As idéias detalhadas sobre fatores psicológicos, políticos, culturais e outros, que criaram o desalinhamento, dão dicas sobre como a burocratização deveria ser abordada e como a situação pode ser corrigida. Elas estão incorporadas no enredo dentro da estrutura geral apresentada pela metáfora orgânica, oferecendo idéias claras sobre como o gerente ou consultor pode delinear a estratégia de mudança.

Vamos falar mais sobre a relação entre enredo e o modo de ação que ele recomenda mais adiante neste capítulo. Então, por hora, vamos ficar com o processo de desenvolvimento de um enredo adequado. Como está resumido na Figura 10.4, um enredo, basicamente, envolve o estabelecimento de prioridades entre as idéias geradas por meio da leitura-diagnóstico, geralmente dando maior ênfase a uma determinada metáfora e apoiando-a com idéias de outras metáforas. Na análise supra, da Multicom/Media 2000, nosso enredo deu prioridade às idéias geradas pela metáfora orgânica. Os pontos de vista de outras metáforas foram trazidos como temas subsidiários mobilizados para informar e definir a ação em torno da tarefa primária de ajudar a Multicom e a Media 2000 a prosperar no mundo dinâmico da mídia.

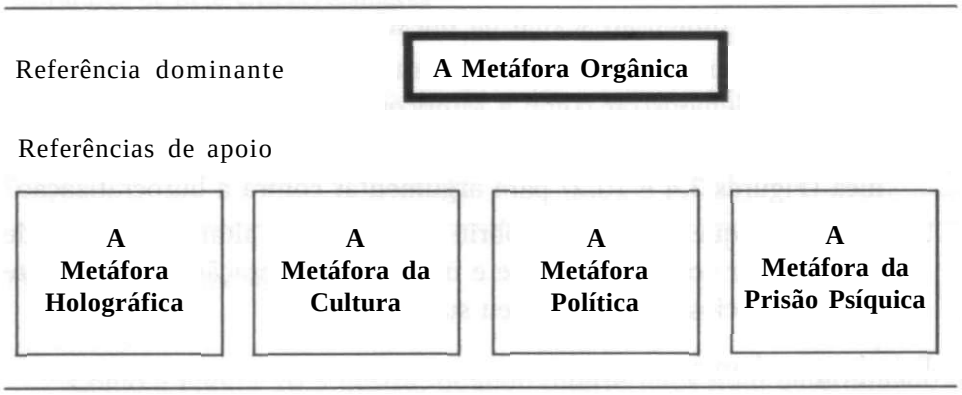


Figura 10.4 *Enredos dão prioridade a pontos de vistas de metáforas diferentes.*

E se o consultor interferisse antes da saída de Beaumont e Rossi?

O desenvolvimento de um enredo é sempre altamente relativo, dependendo das circunstâncias exatas enfrentadas no momento da intervenção. Para ilustrar, vamos voltar o relógio e imaginar um momento de intervenção no meio da cadeia de eventos que levaram à divisão da Multicom. Nosso consultor encontrar-se-ia lidando com um conjunto de circunstâncias muito diversificadas e criando um enredo muito diferente.

Como ilustrado na Figura 10.5, é provável que nosso consultor visse política por todo lado. A questão de se a Multicom estava ou não adaptada ao ambiente, primeiramente, seria ignorada. O objetivo básico de nosso consultor seria entender a dinâmica política:

- Quais são as forças básicas que estão dividindo os sócios?
- Elas estão baseadas em interesses e estilos realmente diferentes?
- Eles têm pressupostos e crenças diferentes sobre o que significa "organizar-se"?
- Existe uma dimensão psicológica profunda nas atitudes de Walsh e Bridges?
- A organização pode ser mantida coesa?
- Existe uma maneira diferente de ajudar Walsh e Bridges a resolver os conflitos entre trabalho e família?
- Existe uma dimensão sexual na questão?
- Podemos usar os pontos de vista das metáforas holográfica e da cultura para demonstrar como a Multicom já está bem organizada?
- Podemos usar o modelo da contingência gerado pela metáfora orgânica (Figuras 3.4 e 10.2) para argumentar contra a burocratização?
- A idéia de que a firma descobriu uma maneira altamente eficaz de se organizar com flexibilidade e uma forte orientação para o cliente ajuda os sócios a preservar seu sucesso?

E assim por diante.

A Multicom está sendo extremamente politizada. O desafio é entender e difundir as dimensões políticas.

As idéias de outras metáforas podem ajudar nesse processo.

A metáfora **holográfica** pode ajudar Walsh e Bridges a entender que existem alternativas reais para a burocratização. Minimizar o impacto do pensamento burocrático.

A metáfora da **cultura** pode ser usada para mostrar como a organização está sendo mantida coesa por valores centrais e significados compartilhados. Ela pode continuar a progredir dessa forma.

A metáfora da **prisão psíquica** pode ser usada para explorar as dimensões inconscientes.

A metáfora organicista e a análise da contingência podem ser usadas como base para um debate sobre o tipo de organização necessário para atender aos desafios externos.

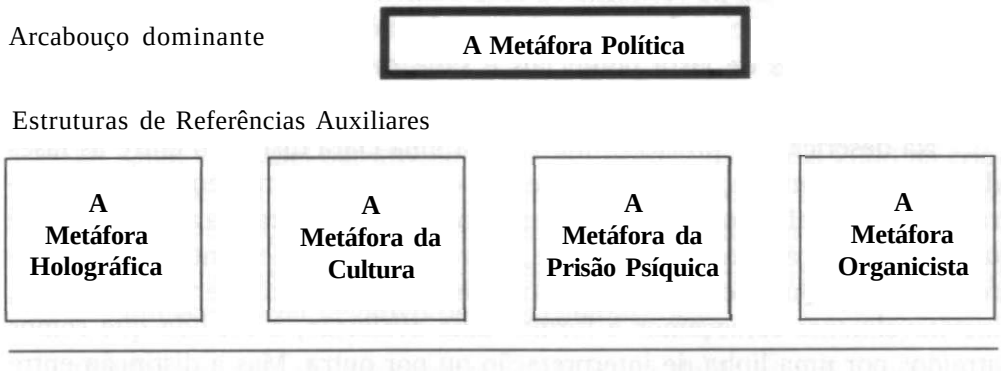


Figura 10.5 *Um histórico político.*

Como a Figura 10.5 ilustra, quando interferimos num determinado momento, a metáfora política oferece a principal estrutura de referência para analisarmos a situação. As outras são usadas num papel subsidiário. A metáfora orgânica, que oferece o arcabouço principal para o entendimento da situação depois que a Multicom e a Media 2000 separaram-se (ver Figuras 10.2 e 10.3), agora não é tão importante. Embora do ponto de vista profissional nosso consultor possa querer que a metáfora orgânica seja o arcabouço

dominante, uma vez que a capacidade de sobrevivência em ambientes em mudança é o desafio da Multicom, as realidades práticas podem exigir que ela seja usada como uma estrutura de apoio apenas para trazer certa dose de afastamento em relação à situação política. Por exemplo, a análise contingencial apresentada na Figura 10.**2** poderia ser usada para ajudar a redefinir as diretrizes, permitindo que os quatro sócios da Multicom vissem a burocratização proposta e suas conseqüências de um outro ponto de vista.

Agora que temos um enredo dominado por considerações políticas, novas estratégias serão abordadas, tendo em mente os fatores políticos, assim como um enredo dominado por considerações culturais exigirá estratégias de mudança baseadas em fatores culturais e assim por diante. Diferentes enredos tendem a favorecer diferentes ações.

Uma leitura-diagnóstico e um enredo eficaz dependem da capacidade de jogar com os múltiplos pontos de vista e de integrá-los num modelo coerente. As metáforas, teorias e referências por meio das quais, implicitamente, dissecamos as situações que estamos tentando entender, funcionam como uma espécie de "radar" ou "dispositivo de localização" que dirige nossa atenção para aspectos-chaves de uma situação. Estes fatores assumem maior importância, enquanto outros tornam-se invisíveis ou assumem um papel secundário. A maneira de ver torna-se uma maneira de não ver. O leitor treinado da vida organizacional tem um sistema de radar bem equipado abrangendo muitos pontos de vista potenciais e sabe reunir as idéias relevantes de maneira que lhe dêem uma base para a ação eficaz.

Na descrição do processo, foi traçada uma clara distinção entre as fases de *leitura* e de *avaliação* e sugeriu-se que existe, aqui, uma seqüência temporal, e que a avaliação implícita no enredo segue a leitura-diagnóstico. Isto é uma simplificação excessiva, porque, na realidade, os elementos estão interrelacionados. Quando lemos uma situação por meio de diferentes metáforas, inevitavelmente começamos a formar uma avaliação, à medida que somos atraídos por uma linha de interpretação ou por outra. Mas a distinção entre os dois estágios é muito útil, porque nos adverte dos perigos de se saltar prematuramente num determinado modo de avaliação. O desafio é manter-se aberto para uma mudança de possibilidades para que possam surgir uma leitura e um enredo eficazes, que realmente expliquem as situações e problemas analisados.

O processo foi ilustrado da perspectiva do consultor, mostrando como leituras e enredos têm um caráter evolutivo. Eles não são fixos. Não são absolutos. Mudam ao longo do tempo. Variam com os objetivos e perspectivas do leitor. Embora o processo e as habilidades sejam consistentes, o conteúdo e o produto variam.

A Multicom de um outro ponto de vista: analisando diferentes dimensões da mesma situação

Para ilustrar e reforçar esses importantes pontos, vamos mudar de perspectiva mais uma vez. Em vez de adotar o papel de um consultor, vamos analisar os acontecimentos na Multicom por meio dos olhos de um crítico social ou analista político interessado no campo das relações entre as mídias.

A estória da Multicom agora tem um significado muito diferente. Existe provavelmente pouco interesse na política interna ou no mal alinhamento da Multicom com seu ambiente. O horizonte agora é muito mais amplo. Ambas as firmas talvez sejam vistas de uma perspectiva institucional mais ampla, enfatizando os interesses e necessidades dos clientes. As metáforas da dominação e do fluxo e transformação talvez ofereçam a referência chave (Figura 10.6):

- Que clientes as duas firmas atendem?
- Que serviços elas oferecem?
- Quais são as funções explícitas e *não explícitas* destes serviços?
- Como eles servem para legitimar as atividades de seus clientes?
- Existe um lado mau?
- Existem acobertamentos?
- Existem pressões sobre o governo?
- Qual é o papel das atividades da Multicom e da Media 2000 na criação de um padrão positivo e negativo de circuitos de *feedback* que criam espaço para o desenvolvimento das atividades dos clientes?
- Elas são, na realidade, pagas para disfarçar, mascarar ou atenuar o impacto social negativo de seus clientes?

O crítico social talvez concentre-se nos sinais de dominação, onde quer que se encontrem. Os pontos de vista e metodologias das metáforas política e do fluxo e transformação podem ser usados para analisar relações-chaves e reunir evidências relativas ao papel social e ao impacto da Multicom e da Media 2000.

A Multicom e a Media 2000 pertencem à super estrutura ideológica do capitalismo moderno. Elas são servas do poder. Seu principal papel é realizar serviços que legitimizam e reforçam os interesses de seus clientes. Sua verdadeira natureza pode ser revelada pelo estudo de seu impacto sobre as pessoas, a sociedade e o ambiente.

Uma detalhada análise política revela os padrões de interesses atendidos e pode revelar as coalizões e redes de poder que a Multicom e a Media 2000 ajudam a sustentar.

Uma análise de circuitos *defeedback* e de contradições que ligam as atividades realizadas pela Multicom e pela Media 2000 ao contexto mais amplo revela seu papel na manutenção de padrões sociais e relações de poder.

Referência dominante: **A Metáfora da Dominação**

Referências de apoio:

A Metáfora Política

A Metáfora do Fluxo e Transformação

Figura 10.6 *Enredo de um crítico social.*

Referência dominante A Metáfora do Fluxo e Transformação

Referências de apoio

A Metáfora Política

A Metáfora da Dominação

Figura 10.7 *Enredo de um analista político.*

Se nosso crítico social fosse mais um analista social, no entanto, é provável que escolhesse usar a metáfora do fluxo e transformação como referência básica (Figura 10.7). O estudo das oposições dialéticas ou dos circuitos de causalidade mútua (Figuras 8.4 e 8.5) podem oferecer os arcabouços ideais para a análise dos padrões institucionais e processos para os quais a Multicom e a Media 2000 contribuem e para o entendimento de onde, de um ponto de vista de diretriz, é mais eficiente intervir.

A questão é que a maneira de ver e ler a situação escolhida pelo crítico social ou analista político será muito diferente da maneira usada pelo consultor. Suas perspectivas e interesses diferentes favorecem diferentes arcabouços teóricos. Eles vêem dimensões completamente diferentes da mesma situação. Na verdade, as perspectivas do crítico e do analista os levarão a romper as fronteiras do estudo de caso apresentado anteriormente neste capítulo e a buscar um padrão de informação completamente diferente. Destes pontos de vista, a maior parte do que foi descrito no caso Multicom seria, provavelmente, considerado irrelevante.

Ao justapor estas diferentes perspectivas, enfatizamos a parcialidade inerente de qualquer processo de leitura. É impossível para qualquer um de nós ter um ponto de vista completo. Nossas perspectivas sempre têm horizontes e limites ditados pelos fatores que, implícita ou explicitamente, valorizamos e consideramos importantes. Voltamos ao ponto levantado por Albert Einstein de que nossas observações são sempre condicionadas às *teorias* mediante as quais observamos.

Um de nossos desafios diários como administradores, consultores, críticos ou analistas políticos e como indivíduos é lidar com esse problema. Se ficarmos pensando na impossibilidade de se alcançar uma compreensão ampla e total, certamente ficaremos deprimidos e oprimidos. Mas se mudarmos o problema e pensarmos no que *podemos* fazer se refinarmos nossa capacidade interpretativa, surgirá uma mensagem muito mais positiva.

É preciso enfatizar que o objetivo deste estudo de caso é simplesmente ilustrar a metodologia em ação.

"LEITURA" E INTELIGÊNCIA EMERGENTE

No capítulo do cérebro, discutimos como o cérebro humano caracteriza-se por uma forma de "inteligência emergente" pela qual uma ordem coerente e um padrão resultam de uma variedade de possibilidades.

É interessante pensar sobre o processo de leitura da vida organizacional em termos semelhantes, pois, como vimos, uma leitura eficaz requer que estejamos abertos a diferentes possibilidades, que podem se formar e reformar de maneira que nos permita agir adequadamente.

O processo é orgânico. Existe uma qualidade dinâmica que une o leitor e a situação que está sendo interpretada num processo evolutivo por meio do qual o leitor começa a captar, formular e entender o padrão de eventos ou circunstâncias que encontra.

Permanecendo abertos aos quadros de referências e conceitos gerados por diferentes metáforas:

- podemos perceber diferentes dimensões de uma situação;
- podemos perceber quando os pontos de vista político, cultural, de dominação ou de outros quadros de referência chamam-nos a atenção e, na realidade, "levar esses pontos de vista em consideração":
- podemos nos abrir a uma variedade de pontos de vista sobre os quais uma interpretação criativa e sintética possa surgir;
- podemos aprender a usar diferentes arcabouços e subarcabouços para explorar, aumentar ou diminuir o significado do que vemos;
- podemos perceber a importante relação entre uma figura e o plano de fundo e entender que, quando salientamos a importância de uma metáfora particular ou grupo de metáforas, tendemos a empurrar as outras para um papel secundário;
- podemos usar nossa capacidade de "leitura" para abrir novos horizontes e aprofundar nosso conhecimento do território que já conhecemos; e
- podemos aprender a nos manter abertos, reflexivos e evolutivos enquanto procuramos idéias significativas que abram novas oportunidades de ação ou constituam novas alavancas nos problemas difíceis.

A leitura não é um fim em si mesma. Ela não se baseia na aplicação mecânica de algumas metáforas ou esquemas analíticos escolhidos. Seu propósito é conectar-se com os aspectos realmente importantes de uma situação. Leituras eficazes são *geradoras.* Produzem idéias e ações que não existiam antes. Abrem novas oportunidades de ação. Fazem alguma diferença.

Os critérios de julgamento de uma leitura eficaz não são objetivos. São pragmáticos. Voltando ao caso específico da Multicom, para um gerente esse pragmatismo pode basear-se no entendimento de como a dinâmica política

da "antiga Multicom" pode ser reenquadrada por meio de uma análise contingencial que amenize os aspectos políticos. Para um crítico social ou analista político, o pragmatismo pode basear-se na descoberta de circuitos de *feedback* positivo e negativo que podem mudar o impacto social dos clientes-chave da Multicom.

Outro ponto importante que deve ser enfatizado é que o processo de leitura de uma situação é sempre de *mão dupla.* Ao tentar discernir o significado de uma situação, criamos uma interação entre a própria situação e o quadro de referência mediante o qual estamos tentando explicá-la.

Um exemplo é o processo de ler um livro. O livro apresenta palavras e frases. Mas o leitor também traz sua perspectiva pessoal à leitura, e isso desempenha um papel vital na determinação do sentido que o texto transmite.

O mesmo aplica-se à organização e à vida quotidiana. Situações podem chamar nossa atenção. Mas a estrutura interpretativa do leitor também *determina* o que ele lê na situação. Como foi sugerido, se somos dominados por um interesse em estrutura, cultura, ou nos aspectos políticos, isto é o que provavelmente iremos ver. O quadro dominante empurrará outros pontos de vista potenciais para longe da vista.

Neste sentido o leitor é também um autor. Seu papel não é passivo. Isto é o que torna o desafio da leitura da vida organizacional tão forte. O gerente ou crítico social, na verdade, tem uma oportunidade de determinar a evolução das situações.

11

USANDO A METÁFORA PARA GERENCIAR UM MUNDO TURBULENTO

À medida que nos aproximamos do século XXI, percebemos que estamos passando por um período de mudança sem precedentes, com grandes implicações para todo o campo da organização e da administração. Teorias que já foram consideradas como solidamente fundamentadas estão tornando-se obsoletas. Novas teorias estão surgindo em um ritmo rápido. Parece que cada mês traz uma nova safra de novas perspectivas por meio das quais os administradores precisam entender seus problemas e atuar sobre eles.

Nem é preciso dizer que a situação é freqüentemente sufocante. Os administradores, em todos os níveis, são convidados a adotar novos paradigmas, desenvolver novas competências, integrar o pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, tornar-se habilidosos atores políticos e aprender a jogar em times. Num único ano, as principais publicações da área de negócios convidam o administrador a considerar dezenas de novas maneiras de estruturar e gerenciar suas empresas para criar.

organizações que aprendem,
pirâmides invertidas,
trevos,
plantas aranhas,
fábricas,

organizações da terceira onda,
empresas virtuais,
conglomerados, e
organizações enxutas,

e estas não são todas.

Os modernos teóricos do caos descreveriam isto como uma situação que "beira o caos". Estamos mudando de um mundo dominado pelos princípios burocrático-mecanicistas para um universo eletrônico em que novas lógicas organizacionais são necessárias. A intensa inovação teórica e prática é parte da transição e, dada a natureza fluida, auto-organizadora de um mundo dominado pela mídia eletrônica, provavelmente continuará sendo.

Esta mudança cria enormes desafios para qualquer pessoa que queira se manter em dia com os novos desenvolvimentos e lidar com o fluxo de uma maneira positiva. Os administradores têm que ir abaixo da superfície e entender o que está acontecendo num nível mais profundo. Em vez de serem batidos pelas últimas teorias e tendências, precisam ser capazes de desenvolver e assumir sua própria posição.

Este livro mostra como isto pode ser feito.

Numa famosa discussão sobre a natureza do conhecimento científico, o físico quântico Werner Heisenberg, uma vez, disse que o conhecimento, em última análise, baseia-se na capacidade de reconhecer como muitos fenômenos diferentes são, na realidade, parte de um todo coerente. O conhecimento verdadeiro rompe a complexidade superficial para revelar um padrão subjacente.

Isto é exatamente o que o entendimento do papel da metáfora ajuda a conseguir. Quando reconhecemos que todas as teorias organizacionais são apenas *metáforas,* abordamos os problemas organizacionais de novas perspectivas. As teorias tornam-se blocos de construção, não respostas fixas. Aprendemos a desenvolver nossas próprias teorias e a criar estratégias relevantes - e a evitar embarcar cegamente no último modismo em matéria de administração. Aprendemos a ver e a aproveitar a força das metáforas e a ter consciência de suas inevitáveis limitações. Podemos lançar as bases para uma abordagem mais reflexiva da prática da administração, em que as pessoas, e não as teorias, é que estão no controle.

Os vários capítulos deste livro cobriram uma grande parte do terreno e, em sua conclusão, não é possível cobrir todas as idéias que foram apresentadas. E isto nem seria desejável. Como sugerimos no Capítulo 1, parte da mensa-

gem deste livro baseia-se diretamente na *experiência* de ler os vários capítulos e lidar com pontos de vista concorrentes. Então o restante deste capítulo irá ocupar-se de quatro mensagens que captam algumas das principais implicações para a administração. Elas podem ser resumidas como segue:

- **Mobilizar novas maneiras de ver. Estar consciente da constante ligação entre teoria e prática.**

Em tempos de mudança, é vital estar em contato com os pressupostos e teorias que orientam nossa prática e ser capaz de estruturá-los e reestruturá-los para diferentes fins. *Imagens da organização* mostra-nos como fazer isso e encoraja-nos a trazer uma perspectiva fluida aos problemas e desafios que enfrentamos. As perspectivas tradicionais da administração, freqüentemente, prendem-nos em arcabouços fixos. Elas oferecem-nos uma maneira de ver que diz: "Esta é A MANEIRA de ver." Conseqüentemente, em geral, ficamos presos na metáfora em que se baseiam.

Uma parte do problema está no fato de que, num mundo dominado por considerações práticas, geralmente, existe uma relutância em envolver-se com assuntos de natureza teórica. As pessoas tendem a pensar que a teoria atrapalha a prática. Contudo, como salientou Kurt Lewin, "não existe nada tão prático como uma boa teoria". Além disso, como os capítulos anteriores ilustram, a prática *nunca* está isenta de teoria. Em qualquer esforço sustentado, somos guiados por imagens implícitas que geram teorias sobre o que estamos fazendo. É vital que saibamos quais são essas teorias e quais são suas forças e limitações. Isto tem implicações para todos os níveis da administração e da criação de diretrizes.

- **Desenvolver capacidades que o ajudem a evoluir com os novos desafios.**

Os administradores de todos os níveis precisam adquirir segurança em lidar com as idéias e implicações de diferentes perspectivas. Nos capítulos do organismo e do cérebro mencionamos a "lei da variedade de requisitos", que afirma que a capacidade adaptativa de qualquer sistema depende de sua capacidade de incorporar a complexidade do ambiente. Isto assume um novo significado aqui. Estando abertos às perspectivas de diferentes metáforas e aprendendo a usar a metáfora para *criar* novas perspectivas, enriquecemos nossas capacidades de gerar maneiras criativas de lidar com novos desafios e de forjar novos padrões de evolução.

- **Lembrar que você é um "autor" e um "leitor" da vida organizacional.**

Este livro enfatizou a importância de ser capaz de ler e entender a complexidade da vida organizacional. Mas também é importante lembrar que a leitura de uma situação sempre implica um certo grau de autoria, também. Ao ler nossas organizações, é importante nos colocarmos num modo ativo. Não somos observadores passivos interpretando e respondendo aos eventos e situações que vemos. Desempenhamos um papel importante na forma dessas interpretações e, conseqüentemente, na maneira como os eventos evoluem.

- ***Imaginizarlll*** **Não organizar, simplesmente.**

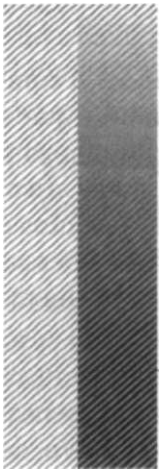
Finalmente, precisamos entender que, apesar de suas raízes no pensamento mecanicista, a organização é realmente um processo criativo de *imaginização.*

Organizamos à medida que *imaginizamos* e sempre é possível *imaginizar* de novas maneiras. Se reconhecermos isto, abriremos caminho para inúmeras possibilidades e para uma competência-chave para administrar em tempos turbulentos.

O processo de *imaginização* foi ilustrado ao longo deste livro, especialmente nos capítulos que procuraram estender as fronteiras da prática corrente usando metáforas criativas para captar e desenvolver novas maneiras de organizar. Por exemplo, nossa discussão do cérebro, em que imagens de hologramas, *mobots,* "DNA corporativo" e reprodução do tipo ffactal foram usadas para criar princípios de desenvolvimento de empresas inteligentes.

A abordagem desenvolvida aqui começa a ilustrar as possibilidades. Mas essa abordagem, assim como o restante do livro, só oferece uma pequena porção de todo o potencial. Como mostramos em *Imaginização: Novas maneiras de ver, organizar e gerenciar,* o volume que acompanha *Imagens da organização,* podemos usar o estilo delineado aqui para repensar quase todos os aspectos da administração. A estrutura, estratégia, estilo administrativo, trabalho de equipe, mudança organizacional e até produtos e serviços podem ser revitalizados e reformados por meio de imagens criativas que nos permitam agir de maneiras novas. Incluí um extrato de *Imaginization* num apêndice à *Imagens da organização* para que possamos ver como fazer isto.

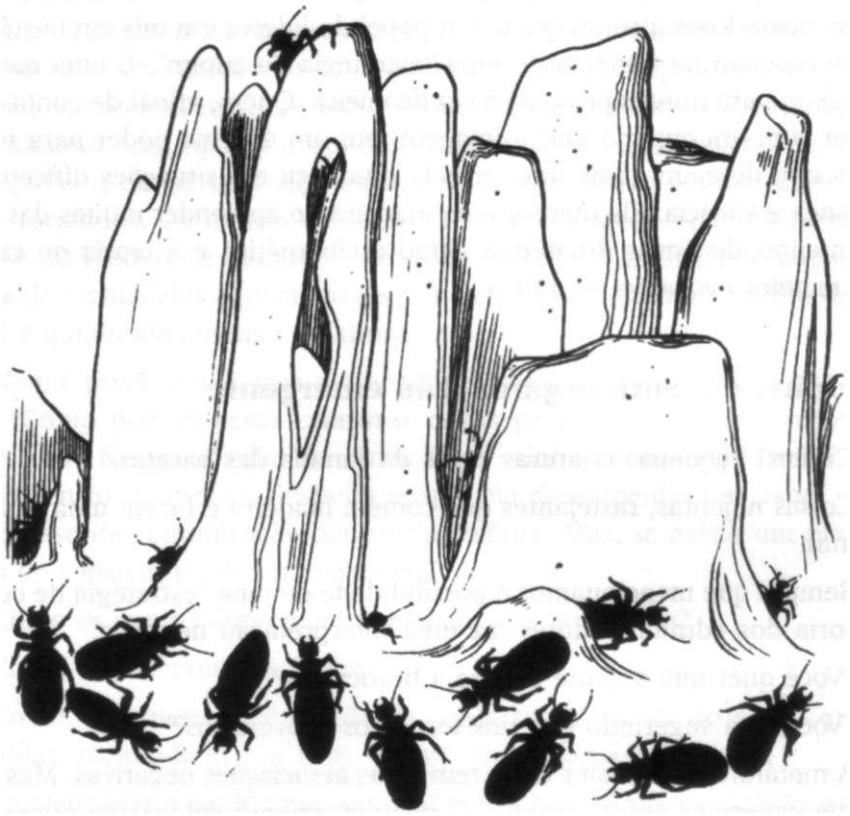
O conceito de organização é produto da era mecânica. Agora que estamos vivendo numa era eletrônica, novos princípios organizacionais são necessários. As diversas maneiras de usar a metáfora para teorizar, organizar e gerenciar nossas empresas ajudam-nos a fazer a transição e a aceitar os desafios desta nova realidade.



APÊNDICE

Não existe limite para o número de maneiras *imaginativas* de ver uma organização. As idéias sobre metáfora que introduzimos *em Imagens da organização* podem ser estendidas e desenvolvidas para ajustarem-se a qualquer situação.

O seguinte extrato do livro *Imaginização: Novas maneiras de ver, organizar e gerenciar,* o volume que acompanha *Imagens da organização,* mostra como é possível inspirarmo-nos nas atividades de colônias de cupins para organizar e administrar de maneiras diferentes. Este é um dos vários exemplos de como aplicar nosso entendimento da metáfora na prática quotidiana. Divirta-se!



Cupins são mestres construtores

Os ninhos dos cupins são produtos de uma atividade aleatória, auto-organizada, em que as estruturas surgem e evoluem uma a uma, de maneira não planejada. Eles são uma inspiração para o desenvolvimento de abordagens coerentes à administração e à mudança estratégica, sem a camisa de força e os problemas que surgem quando se tenta seguir planos predeterminados.

Em tempos de mudança, os planos e o planejamento muitas vezes revelam-se ineficazes porque criam rigidez. Em contextos altamente politizados, eles servem como ímãs para oposição política, catalisando e cristalizando as opiniões daqueles que não querem embarcar na direção planejada. Isso cria um enorme dilema para os líderes e administradores, porque têm que encontrar maneiras de planejar sem planos, ou, pelo menos, de criar algum tipo de estrutura visionária que possa evoluir e adaptar-se conforme as circunstâncias exigirem.

Este capítulo explora algumas idéias particularmente úteis para ajudar os administradores a re-imaginar seu papel de líderes em tais circunstâncias. Elas se baseiam na imagem de uma "estratégia de cupim". É uma metáfora humilde e, para muitas pessoas, nada lisonjeira. Quem, afinal de contas, quer parecer com um cupim? Mas a imagem tem um enorme poder para futuros líderes que desejam gerar uma grande mudança em situações difíceis, com segurança e eficácia. Ela oferece uma maneira de apreender muitas das idéias provenientes de novas disciplinas como a cibernética e a teoria do caos de uma maneira evocativa e prática.

Os cupins e a auto-organização emergente

Cupins! Pequenas criaturas cegas da família das baratas.

Coisas nojentas, rastejantes que comem madeira e fazem uma casa desmoronar.

Sempre que mencionamos a possibilidade de uma "estratégia de cupim", a maioria dos administradores faz uma interpretação negativa.

"Você quer que a gente devore a burocracia?"

'Você está sugerindo que nos tornemos subversivos?"

A metáfora, à primeira vista, tem essas associações negativas. Mas não é isso que queremos enfatizar aqui. O comportamento subversivo numa organização tende a atrair o dedetizador. A pessoa que procura fazer mudanças, diretamente minando as diretrizes e estruturas existentes, em geral, vê-se em apuros. Quando se cria um furo no funcionamento da burocracia numa semana, na semana seguinte a estrutura básica provavelmente vai estar duas vezes mais forte do que antes.

Então vamos focalizar nossa atenção em alguns aspectos mais positivos do comportamento dos cupins, especialmente os aspectos exemplificados nos processos por meio dos quais os cupins constróem seus ninhos e envolvem-se em atividades de ajuda mútua.

Imagine uma colônia de cupins em algum lugar dos Trópicos. Existem milhares de cupins indo de um lado para outro.

O terreno em que começam a construir seu ninho é bastante plano. Os cupins começam a movimentar a terra de maneira aleatória. Gradualmente, começam a surgir vários montes de terra. Estes, então, tornam-se o alvo de uma contínua atividade de construção que resulta em colunas localizadas *em posições mais ou menos aleatórias.* Elas são construídas até certa altura e,

então, a construção pára. Quando já existem colunas suficientemente próximas umas das outras, a construção recomeça até que elas se juntem no alto, formando um arco arredondado. E assim o ninho dos cupins evolui em complexidade crescente, tendo os arcos como unidade básica. Esse esquema acaba resultando num tipo de arquitetura de forma livre, composto de cavernas interligadas e túneis que são ventilados, com umidade controlada e lindamente formados. Os ninhos de cupins africanos podem ter até 4 metros de altura e 30 metros de diâmetro. Eles podem abrigar milhões de cupins. Em termos de escala, eles eqüivalem a seres humanos criando um prédio de mais de mil e quinhentos metros de altura.

Nem é preciso dizer que a proeza tem atraído a atenção de muitos cientistas. Como podem essas criaturas cegas produzir tais obras-primas de arquitetura? Ninguém sabe ao certo. Uma rainha cupim ocupa uma célula real no centro do monte. Suspeita-se que ela desempenha um papel crucial no processo de comunicação dentro da colônia. Mas, se existe um plano ou planta de construção, de onde ela vem?

Como os cupins dirigem e controlam suas atividades?

Como coordenam o trabalho?

Como adquirem a habilidade de consertar as partes do ninho que são destruídas, tornando-as tão boas quanto partes novas?

Existem vários problemas não resolvidos aqui. Instinto, hábito e várias formas de comunicação desempenham um importante papel. Por exemplo, os depósitos de saliva dos cupins parecem constituir uma parte importante de seu sistema de comunicação. Mas uma coisa é clara: os cupins não constróem seus ninhos como os humanos constróem suas casas ou prédios de escritório. Eles não seguem planos predeterminados.

Uma interessante teoria que surge do estudo do comportamento dos cupins é que o trabalho na colônia reflete um processo de auto-organização em que a ordem surge "do caos". Embora todo ninho sempre tenha uma forma familiar, existe uma infinita variedade em termos de forma detalhada. É impossível prever a estrutura detalhada com antecedência porque ela surge como resultado de padrões esparsos de colocação de material. Isto é o que torna o processo de construção tão diferente do usado por seres humanos. A "obra-prima" evolui a partir de atividade aleatória, caótica, guiada pelo que parece ser um sentido *geral* de propósito e direção, mas de maneira imprevista.

Nesta visão do comportamento dos cupins, temos uma esplêndida imagem para repensar muitos aspectos do processo de liderança nas organiza-

ções humanas. Por exemplo, ela sugere que a liderança efetiva ou o gerenciamento da mudança talvez não tenham que se basear em um plano estratégico *detalhado.* Talvez não precisem ser *impostos.* Talvez possam surgir e tomar forma de maneira auto-organizadora e evolutiva.

Em minha pesquisa sobre o gerenciamento da mudança, encontrei muitos "estrategistas cupins" bem-sucedidos. Eles são administradores que têm aspirações claras sobre o que gostariam de realizar. Mas, em vez de tentar impor sua visão ou dirigir e controlar uma situação para alcançar os resultados que gostariam, agem de maneira mais flexível, estimulando e permitindo iniciativas desejáveis à medida que a situação evolui. "Os estrategistas cupins" são incrementais e oportunistas em sua abordagem da mudança. Eles aproveitam idéias, ações e eventos que iniciam ou que surgem espontaneamente no caminho. Eles são *estrategistas* no sentido de que, embora sua atividade seja aberta à influência de oportunidades aleatórias, as decisões e ações são sempre informadas e guiadas por um forte senso do que, em última análise, estão tentando realizar. Eles têm "planos", mas não implementam planos e não são limitados por planos. São pessoas que sabem onde querem chegar. Mas nem sempre sabem por que caminho vão chegar lá!

Nesta interpretação positiva, ampla e livre do comportamento dos cupins, acreditamos que existe uma importante mensagem para as pessoas que querem assumir papéis de liderança em tempos turbulentos. Estas são algumas histórias que ilustram aspectos diferentes da metáfora na prática . . .

BIBLIOGRAFIA

A seguinte lista de referências bibliográficas inclui somente as fontes citadas nesta edição executiva de *Imagens da organização.* Para uma lista completa das diversas fontes utilizadas em *Imagens da organização,* consultar a segunda edição (Atlas, 1999) ou visitar o site www.imaginiz.com. As referências contêm guia de 50 páginas de mais de 900 trabalhos detalhados que exploram as várias metáforas discutidas nos capítulos anteriores.

ANDERSEN, E. *On organizations as brains,* 1992. Disponível em http:/-/—wwwl.usal.com/-self/orgbrain.htm.

ARGYRIS, C. *Overcoming organizational definses.* Boston: Allyn & Bacon, 1990.

_____Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review,* p. 77-85, 1994.

_____; SCHÒN, D. A. *Organizational learning:* a theory of action perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

ARTHURS, B. Increasing retums and the two worlds of business. *Harvard Business Review,* p. 100-109,1996.

BATESON, G. *Steps to an ecology ofmind.* New York: Ballantine, 1972.

BECKER, E. *The denial ofdeath.* New York: Free Press, 1973.

BERMAN, D. M. *Death on thejob.* New York: Monthly Review Press, 1978.

BOHM, D. *Wholeness and the implicate order*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1980.

BOULDING, K. E. *Evolutionary economics.* Beverly Hills: Calif Sage, 1981.

BRIDGES, H. The kinds of organizational development required for working at the levei of the whole organization considered as an open system. In: TREBESCH, K. (Ed.). *Organizational development in Europe.* Berna: Paul Haupt Verlag, 1980. v. 1.

BROOKS, R. A. New approaches to robotics. *Science,* 1991.

BURNS, T; STALKER, G. M. *The management ofinnovation.* Londres: Tavistock, 1961.

BURELL, G. Sex and organizational analysis. *Organization Studies* 5, p. 97-118, 1984.

_____The organization of pleasure. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (Ed.).*Criticai management studies.* Londres: Sage, 1992, p. 66-89.

_____; MORGAN, G. *Sociológica! paradigms and organizational analysis.* London: Heinemann Educational Books, 1979.

BUSINESS WEEK REPORTERS. Ford after Henry II: will he really leave? *Business Week,* p. 62-72, 30Apr. 1979.

CHATOy R. Cooperation between government and business. In: NYSTROM, C.; STARBUCK, W. H. *Handbook of organizational design,* edições 487-502. New York: Oxford University Press, 1981.

DAHL, R. A. The concept of power. *Behavioral Science, 2,* p. 201-215, 1957.

D'AVENI, R. A. *Hyper-competition:* managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: Free Press, 1994.

DELAHANTY, E; GEMMILL, G. The black hole in group development. New York, 1982. Apresentado em Academy of Management Meetings.

DENHARDT, R. B. *In the shadow of organization.* Lawrence, Kans: Regents Press, 1981.

DENNETT, D. C. *Consciousness explained.* Boston: Little Brown, 1991.

DEVONS, E. Statistics as a basis for policy. *Essays in economics.* Londres: Allen & Unwin, 1961. p. 122-137.

DRUCKER, R F. *The practice of management.* New York: Harper & Row, 1954.

_____*Managing in turbulent times.* New York: Harper & Row, 1980.

_____*Post-capitalist society.* New York: Harper Business, 1993.

FAYOL, H. *General and industrial management.* Londres: Pitman, 1949.

FOUCAULT, M. *Discipline and punish.* New York: Vintage, 1979a.

_____*The history ofsexuality.* Londres: Allen Lane, 1979b.

FREUD, S. *The completepsychological works of Sigmund Freud.* Londres: Hogarth, 1953.

GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1967.

GEMMILL, G.; OAKLEY, J. Leadership: an alienating social myth? *Human Relations,* 45, p. 113-129,1992.

GLEICK, J. *Chãos:* making a new science. New York: Penguin, 1987.

GOLDSTEIN, J. *The unshackled organization.* Portland, Ore.: Productivity Press, 1994.

GULICK, L.; URWICK, L. (Ed.). *Papers in the science ofadministration.* New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.

HAMPDEN-TURNER, C. *Maps ofthe mind.* New York: Macmillan, 1981.

_____*Charting the corporate mind.* New York: Free Press, 1990.

HANDY, C. *Gods of management.* Londres: Pan Books, 1978.

HARDIN, G. The tragedy ofthe commons. *Science,* 13, p. 1.243-1.248,1968.

HARRIES-JONES, R *Ecological understanding and Gregory Bateson.* Toronto: University of Toronto Press, 1995.

HEISENBERG, W. A. *Physicisfs conception ofnature.* Londres: Hutchinson, 1958a.

_____*Physics and philosophy.* New York: Harper, 1958b.

_____*Physics and beyond.* New York: Harper & Row, 1971.

HELGESEN, S. *Female advantage:* women's ways of leadership. New York: Doubleday, 1990.

JANIS, I. L. *Victims of groupthink.* Boston: Houghton Mifflin, 1972.

JAQUES, E. Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In: KLEIN, M. (Ed.). *New directions in psycho-analysis.* Londres: Tavistock, 1955, p. 478-498.

JUNG, C. G. *Collected works.* Londres: Routledge & Kegan Paul, 1953.

KAKAR, S. *Frederick Taylor:* a study in personality and innovation. Cambridge: MIT Press, 1970.

KAMATA, S. *Japan in the passing lane.* New York: Pantheon, 1982.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. *Contingency views of organization and management.* Chicago: Science Research Associates, 1973.

KELLY, K. *Out ofcontrol:* the new biology of machines, social systems, and the economic world. Reading, Mass.: Addison-Wesley 1994.

KLEIN, M. *Contributions to psycho-analysis:* 1921-1945. Londres: Hogarth, 1965.

KLEIN, M. *Envy, gratitude, and other works.* Londres: Hogarth, 1980.

LAWRENCE, R R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment.* Cambridge: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LEWIN, K. *Field theory in social sciences.* New York: Harper & Row, 1951.

MACCOBY, M. *The gamesman.* New York: Simon & Schuster, 1976.

MARUYAMA, M. The second cybernetics: deviation amplifying mutual causai processes. *American Scientist,* 51, p. 164-179, 1963.

MARX, K. *Das kapital.* Harmondsworth, Inglaterra: Penguin, 1976.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review,* 50, p. 370-396, 1943.

MATURANA, H.; VARELA, F. *Autopoiesis and cognition:* the realization of the living. Londres: Reidl, 1980.

MAYO, E. *The human problems ofan industrial civilization.* New York: Macmillan, 1933.

MCLUHAN, E.; ZINGRONE, F. (Ed.). *Essential McLuhan.* Toronto: Anansi Press, 1995.

MCLUHAN, E. *Understanding media.* New York: New American Library, 1964.

MENZIES, I. A case study in the functioning of social systems as a defense against anxiety. *Human relations,* 13, p. 95-121, 1960.

MICHELS, R. *Political parties.* New York: Free Press, 1949.

MILLER, A. *Death ofa salesman.* New York: Viking, 1949.

MILLER, D. *The icarus paradox.* New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.

MORGAN, G. *Imaginization:* the art of creative management. Newbury Park, Calif.: Sage, 1993.

_____*Imaginization:* new mindsets for seeing, organizing, and managing. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

THE Hitmen. *Newsweek,* p. 44-48, 26 Feb. 1996.

OHMAE, K. *Triad power.* New York: Free Press, 1985.

OUCHI, W A. *Theory Z:* how american business can meet the japanese challenge. Reading, Mass.: Addison-Wesley 1981.

PASCALE, R.; ATHOS, A. *The art of japanese management.* New York: Warner Books, 1981.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *In search of excellence.* New York: Harper & Row, 1982.

PLATÃO. *The republic.* Oxford: Clarendon, 1941.

PRESTHUS, R. *The organizational society.* New York: St. Martin's, 1978.

PRIBRAM, K. *Languages ofthe brain.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1971.

———Problems concerning the structure of consciousness. In: GLOBUS, G. et. al (Ed.). *Consciousness and the brain.* New York: Plenum, 1976.

REICH, W. *Character analysis.* New York: Farrar, Straus, Giroux, 1972.

REVANS, R. W. *The origins and growth ofaction learning.* Kent, Inglaterra: Chartwell-Bratt, 1982.

RODDICK, A. *Body andsoul.* New York: Crown, 1991.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W J. *Management and the worker.* Cambridge: Harvard University Press, 1939.

SAMPSON, A. *The sovereign state ofITT.* New York: Stein & Day 1978.

SAYLE, M. The yellow peril and the red haired devils. *Harpers,* p. 23-35, Nov. 1982.

SCHÒN, D. A. *Invention and the evolution ofideas.* Londres: Tavistock, 1963.

———Generative metaphor: a perspective on problem setting in social policy. In: OROTNY, A. (Ed.). *Metaphor and thought.* Cambridge: Cambridge University Press, 1979. p. 254-283

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development.* Cambridge: Harvard University Press, 1934.

———*Capitalism, socialism, and democracy.* New York: Harper, 1942.

SENGE, P. *The fifth discipline.* New York: Doubleday, 1990.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Studies,* 18, p. 257-273, 1982.

STOPFORD, J. M.; DUNNING, J. H.; ITABERICH, K. O. *The word directory of multi-national enterprises.* New York: Facts on File, 1980.

TAYLOR, F. W. *Principies ofscientific management.* New York: Harper & Row, 1911.

TAYLOR, G. R. *The natural history ofthe mind.* New York: Dutton, 1979.

TRIST, E. L. Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations,* 36, p. 269-284,1983.

———; BAMFORTH, K. W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations,* 4, p. 3-38, 1951.

VON BERTALANFFY, L. *General systems theory:* foundations, development, applications. New York: Braziller, 1968.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization.* Londres: Oxford University Press, 1947.

WEICK, K. E. *The socialpsychology of organizing.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

WHYTE, W. F. *Human relations in the restaurant industry.* New York: McGraw-Hill, 1948.

_____ *Money and motivation.* New York: Harper & Row, 1955.

WINNICOTT, D. W. Transitional objects and transitional phenomena. In: *Collected papers.* Londres: Tavistock, 1958.

ZALEZNIK, A. Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review,* 48, p. 47-60,1970.

IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO
Edição Executiva

Este livro ajudará o administrador a questionar e transformar seu modo de pensar sobre **a** organização e a administração. Tem um ponto de vista claro: que a metáfora é crucial para **a** maneira como lemos, entendemos e damos forma à vida organizacional. Constitui um tratado sobre o pensamento metafórico que contribui tanto para a teoria quanto para a prática da administração.

As metáforas discutidas foram escolhidas para ilustrar ampla gama de idéias e perspectivas. Oferece ao administrador possibilidades de discordar de algumas delas, bem como acrescentar as suas próprias. Cada capítulo o leva a uma gama de idéias que são cruciais para entender, administrar e planejar organizações num mundo em mudança.

Para ilustrar os princípios em ação, os Capítulos 2 a 9 exploram as implicações de diferentes metáforas sobre a natureza da organização. O Capítulo 10 reúne todas as idéias, apresentando um estudo de caso prático que ilustra como usar as metáforas apresentadas como quadros de referência para "ler e estruturar" as organizações. Mostra como usar o poder das metáforas para aprofundar a compreensão de situações e criar maneiras novas e mais eficientes de organizar e administrar.

O último capítulo, "O uso da metáfora para administrar um mundo turbulento", resume e sintetiza as principais teses de *Imagens* e suas implicações para administradores e profissionais que procuram gerenciar o mundo turbulento e paradoxal em que nos encontramos no momento.

NOTA SOBRE O AUTOR

GARETH MORGAN é autor de sete livros, incluindo *Imaginization: the art of creative management, Riding the waves of change, Beyond method, Creative organization theory* e *Sociológica! paradigms and organizational analysis.* Ele atua como consultor e responsável por seminários para numerosas organizações na Europa e América do Norte, sendo *Distinguished Research Professor* na York University, em Toronto, Canadá. Possui formação na London School of Economics and Political Science, University of Texas em Austin e University of Lancaster, tendo sido eleito *Life Fellow of the International Academy of Management.*

Para receber mais informações sobre o trabalho de Gareth Morgan, consultar a Internet no endereço:

www.imaginiz.com

APLICAÇÃO

Leitura relevante para executivos e administradores de alto nível, profissionais de RH, gerentes e psicólogos organizacionais. Leitura complementar para as disciplinas CULTURA ORGANIZACIONAL, DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES e ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS do curso de Administração de Empresas.