

CRITÉRIOS PARA UMA CONCEPÇÃO CRÍTICA E OBJETIVA DE ORGANIZAÇÃO

Autoria: Paulo Tromboni de Souza Nascimento

RESUMO

O conceito de organização é basal e, muitas vezes, utilizado de modo subjetivo, vago, implícito e até equivocado. Aqui se buscam critérios mínimos para criticar e julgar de modo objetivo as definições propostas ou implícitas numa pesquisa em administração. O caminho escolhido foi partir da definição de Barnard (1942) e dialogar com a literatura científica. Sem cair no irracionalismo, critica-se a conceitualização formalista e racionalista. Em substituição, entra a correspondência entre resultados e as cobranças das partes interessadas. Afasta-se o foco dos significados, em favor da divisão de trabalho e reais relações de poder. E se reconhece a organização como sistema social aberto, no qual os recursos necessários para sustentar as relações de co operação e os processos operacionais resultam dos intercâmbios com o contexto social. O resultado é uma concepção objetiva e crítica de organização. Assim, cuida-se simultaneamente de ontologia e epistemologia na teoria da organização.

INTRODUÇÃO

March e Simon (1958, p. 4) realçam a importância das organizações no mundo moderno.

“A biological analogy is apt here, if we do not take it literally or too seriously. Organizations are assemblages of interacting human beings and they are the largest assemblages in our society that have anything resembling a central coordinative system. Let us grant that these coordinative systems are not developed nearly to the extent of the central nervous system in higher biological organisms – that organizations are more earthworm than apes. Nevertheless, the high specificity of structure and coordination within organizations – as contrasted with the diffuse and variable relations among organizations and unorganized individuals – marks off the individual organization as a sociological unit comparable in significance to the individual organism in biology.”

Mesmo assim afirmaram (1958, p. 1) “it is easier, and probably more useful, to give examples of formal organizations than to define them” e também “we need not trouble ourselves about the precise boundaries to be drawn around an organization or the exact distinction between “organization” and “non organization””.

Quando se faz pesquisa em administração a palavra organização é utilizada explícita ou implicitamente. Afinal administração é uma atividade que só ganha sentido num contexto organizacional. Mesmo assim, a palavra é quase sempre utilizada informalmente. E de modo implícito e bastante vago. E até de modo equivocado.

Em parte, a ambigüidade é necessária. Um conceito sempre é uma abstração. Do contrário, designaria um só ente do mundo real. Seria um nome próprio. É claro que um conceito deve ser aplicável a um conjunto de entes ou fenômenos, o que é praticamente uma definição de ambigüidade. Em adição, a relação entre um conceito e a realidade a qual se refere muda na medida em que se explora essa realidade e, também, porque os próprios fenômenos abrangidos na abstração conceitual tendem a ser re cortados e ampliados com o aprofundamento da pesquisa e a evolução da prática das próprias organizações.

Por outro lado, excesso de imprecisão leva à confusão de objetos que deveriam ser tratados em separado, em favor da clareza e rigor. Clareza e rigor são exigências da construção **social** do conhecimento, para evitar confusões e facilitar o entendimento e a contribuição dos outros¹.

O termo organização é utilizado em duplo sentido. Ao mesmo tempo, o termo é utilizado tanto para os fenômenos estudados quanto para a sua definição formal, acarretando uma ambigüidade que, quase sempre, é deixada ao esclarecimento do contexto. Tal ambigüidade é inevitável, a não ser que se aceite uma terminologia prolixa e desajeitada, como fez Barnard (1942),

quando recorreu à expressão “sistema de atividades ou forças coordenadas de duas ou mais pessoas”.

Tudo isso impõe ao pesquisador e ao filósofo a necessidade de adotar uma concepção explícita e clara de organização, que não se confunda com a vaga referência às organizações reais. Esse trabalho tem por objetivo discutir a noção de organização tendo em vista a sua aplicação ao estudo da administração.

Tal objetivo, facilmente se percebe, coloca desafios ontológicos e epistemológicos e transforma este num texto de filosofia da ciência, aqui entendida como reflexão sistemática sobre questões que a ciência não sabe ou não pode responder por si mesma (ROSEMBERG, 2005, Cap. 1). Esse é o caso de premissas últimas e conceitos basilares, como o de organização. Na visão adotada aqui, a filosofia da ciência é uma *especulação racional* (RUSSEL, 1945, p. xiii) sobre problemas filosóficos com origem na ciência contemporânea (POPPER, 2002, Cap. 2). O filosofar complementaria o trabalho da ciência naqueles temas e questões para os quais inexitem respostas científicas. Contudo, espera-se do filosofar que formule suas posições com base nos avanços científicos. Seja para incorporá-los, seja para criticá-los. E considerando o enorme esforço realizado no século XX para entender as organizações não há como ignorar o progresso científico na área. Daí o caminho escolhido: partir da definição de Barnard (1942), ricamente construída, e dialogar com a literatura científica.

Convém esclarecer que não se pretende ditar o significado da palavra organização. O objetivo não é prescritivo. Mas apenas o de refletir sobre o conceito e seus usos, apontar os componentes em que se pode decompor essa noção e como se pode re articulá-los num todo. O que se pretende é sugerir que cada um deixe claro como formaliza esse conceito fundamental e auxiliar quem deseje criticar o seu uso pouco rigoroso.

Cabe alertar ainda que o presente trabalho se contrapõe àqueles que não vêem realidade nas organizações e pensam que são meras ficções úteis para entender um campo intersubjetivo. Nosso propósito aqui é frisar a realidade objetiva das organizações. Além dessa introdução, o resto do texto tem as seções abaixo:

- A atividade coletiva organizada
- A noção de organização formal
- Por que organização formal?
- Por que organização racional?
- Objetivos e resultados organizacionais
- Campos ou domínios da ação organizada
- Um processo aberto cujas entradas dependem das saídas
- A co ordenação da ação coletiva
- O poder na ação organizada
- A autoridade real da hierarquia e a decisão de participar
- Uma tentativa de concepção crítica e objetiva

A ATIVIDADE COLETIVA ORGANIZADA

Nos dicionáriosⁱⁱ, no que interessa à administração, a idéia de organização está associada a um grupo de pessoas realizando um trabalho juntas de modo ordenado, arranjado, estruturado, em função de resultados a serem alcançados. Assim, é preciso distinguir a ação individual da coletiva.

Na ação individual, uma só pessoa pratica os atos, embora profundamente influenciada pelos valores, conhecimento e pressões sociais. A ação coletiva é aquela que o indivíduo não realiza sozinho. Nos casos relevantes, o indivíduo não tem alternativa exceto socorrer-se com outros. A co operação, ou o trabalho junto com outros, é inevitável. E agir em conjunto acarreta duas conseqüências importantes: a divisão e a necessidade de co ordenação do trabalho.

Lembra Gullick (1937, p. 3) que o trabalho se divide

Because men differ in nature, capacity and skill, and gain greatly in dexterity by specialization;
Because the same man cannot be at two places at the same time;
Because the same man cannot do two things at the same time;
Because the range of knowledge and skill is so great that a man cannot within his life-span know more than a small fraction of it.
In other words it is a question of human nature, time, and space.

A necessidade de co operação se aprofunda quando o trabalho em si, ou para ser bem feito, exige habilidades especiais. Atirar com arco e flechas é uma arte que alguns levam quase a perfeição. Porém, pouco tem a ver com a confecção de arcos e flechas. Por sorte, o arqueiro não precisa fabricá-los para usá-los. Basta um armeiro tê-los feito antes. A divisão do trabalho em função das habilidades requeridas, exercitadas e aperfeiçoadas é uma necessidade quando os recursos são limitados. E se torna ainda mais vital quando há concorrência.

Mas há ainda a divisão de trabalho simultânea ou quase. Uma equipe de futebol precisa de goleiros, defensores, meio campistas e atacantes. E a defesa precisa de zagueiros e laterais. Cada esforço individual só contribui para resultados práticos no contexto de uma divisão de trabalho, na qual um conjunto de ações produz algo útil (no exemplo clássico de Adam Smith (1979), apenas cortar o fio não é útil isoladamente, mas só no contexto da fabricação de alfinetes). Ou ainda quando há divisão intelectual do trabalho como na feitura do desenho de uma peça como premissa para o trabalho do operário.

Nasce assim a atividade coletiva organizada ou ação organizada. Ou seja, adequada aos resultados desejados; factível com os recursos disponíveis; eficazmente dividida entre vários operadores; e ordenada no tempo e espaço. Quando ela *se reproduz regularmente* nasce o que se chama de organização.

O que confere identidade a uma organização não são as pessoas particulares que a integram num determinado momento. Essas podem mudarⁱⁱⁱ.

Como se verá adiante, porém, o que confere identidade a uma organização é o padrão de relações, processos sociais e bens e serviços resultantes. A organização existe enquanto sistema de ação coletiva! e é reproduzida quando agentes individuais empreendem sistematicamente as ações que integram os processos coletivos ordenados no tempo e no espaço que a caracterizam. Embora possam mudar, tais padrões e processos gozam de estabilidade relativa, no sentido de se reconhecer a sua similitude em ciclos sucessivos que se prolongam indefinidamente no tempo.

A NOÇÃO DE ORGANIZAÇÃO FORMAL

Em Taylor não há uma teoria da organização. Implicitamente, há uma concepção técnica da organização produtiva, dado o seu foco nas tarefas de produção. Mais que isso, como lembra Thompson (1967, p. 5) sua principal preocupação era com o aumento do desempenho, na forma de eficiência produtiva.

Com Taylor, as pessoas são formalmente separadas das operações produtivas que executam. Taylor explicita uma importante abstração. As operações produtivas se tornam abstrações impessoais a serem examinadas tecnicamente a luz das limitações e potencialidades genéricas dos operadores, que podem mais tarde ser recrutados e treinados de forma adequada. E assim se formaliza os processos de trabalho.

Em Fayol (1970) também não há propriamente uma teoria explícita da organização. Existe sim uma compilação empírica de regras para a boa administração da empresa. A organização que o interessa é uma com finalidades econômicas, portanto. Implicitamente, é possível discernir alguns elementos do que seria uma teoria da organização. Assim, ele (1970, p. 1) menciona que toda a empresa tem operações. Ou seja, a realização de atividades com finalidade econômica é o que

caracterizaria a organização empresarial. E classifica tais atividades em técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas.

Segundo Fayol (1970, p. 79), a empresa tem sempre uma organização material e outra social. Também deixa implícita a idéia de objetivos da organização quando afirma (1970, p. 90) que dirigir é “conduzir a empresa ao seu objetivo, procurando obter o maior proveito possível dos recursos de que ela dispõe”. Também reconhece o caráter institucionalizado da organização ao referir-se ao Conselho de Administração que para ele (1970, p. 89) “possui poderes estatutários muito amplos ... (que) delega em grande parte à direção-geral por ele nomeada”. A idéia de poderes estatutários claramente insere a empresa no sistema legal mais amplo e formaliza sua existência e operação. E claro, Fayol (1970) reconhece a existência de um conjunto de membros do corpo social da empresa que concentram as atividades e funções administrativas. Por fim, o autor (1970, p. 80) compara o “serviço administrativo” ao sistema nervoso dos animais, afirmando que há “grandes analogias” entre eles. As idéias de Fayol foram aperfeiçoadas e difundidas nos EUA por Gulick e Urwick (1937).

Desde o começo, os aspectos formais da organização se viram realçados.

POR QUE ORGANIZAÇÃO FORMAL?

O aspecto formal e desencarnado da organização foi especialmente realçado por Weber ao propor o seu tipo ideal da burocracia. Weber frisou a importância das regras de ação como instrumento disciplinador da ação coletiva organizada. Tais regras categorizam temas de ação, situações e as respostas a tais situações, definindo quem pode deliberar sobre quais assuntos; o que pode decidir; como as ações devem ser implementadas; quais restrições devem ser respeitadas, etc. Um resultado importante da abstração weberiana é mostrar como se pode abstrair pessoas concretas das organizações, que podem assim ser caracterizadas por um conjunto de relações sociais abstratas entre pessoas desempenhando papéis. E Weber frisou que esse formalismo reforçava o aspecto racional da organização burocrática e sua orientação a finalidades.

Na verdade, toda a produção da chamada escola de recursos humanos da administração, após os experimentos de Hawthorne, serviu para demonstrar que existe uma organização informal que subsiste no interior da organização formal. Gouldner (1961) chama de abordagem de sistemas naturais essa forma de análise organizacional. Contudo, como frisa Gouldner (1961, p. 410) há o risco de essa abordagem concentrar-se numa visão anti organizacional ou disfuncional.

Assim, essa abordagem acaba relevando a importância de fenômenos racionais na gestão das organizações como a confecção de planos, a aferição de resultados, ou o recrutamento, seleção e treinamento de pessoal em bases sistemáticas. Da mesma forma, aferrada á crítica pura e simples da organização moderna, a abordagem tende a esquecer de examinar importantes padrões latentes também informais. Ele cita exemplos deliciosos como a claqué de seguidores do vendedor bem sucedido ou o ajuntamento de homens atenciosos em torno da secretária do chefe (GOULDNER, 1961, p. 411). Mas é claro que também pensa em padrões latentes muito mais vitais, tais como, por exemplo, as redes de relações informais entre homens poderosos nas organizações. Ou ainda, em conflitos de interesses informais.

O que essa discussão de Gouldner (1961) deixa claro é a insuficiência da análise organizacional que desconhece a existência e importância dos padrões latentes ou informais. Mas ele também deixa claro que não se pode simplesmente contrapor o lado formal e o informal. E que tais padrões estão intimamente imbricados na constituição e operação da organização. Vale a pena acrescentar, embora o autor não examine esse tema neste trabalho, que tais padrões latentes desempenham um grande papel nos processos de poder na organização.

Embora a formalização facilite a organização em larga escala, a qual se pode supor talvez impossível sem ela, o fenômeno que a palavra organização modela abstratamente não deve ser reduzido a sua dimensão formal.

POR QUE ORGANIZAÇÃO RACIONAL?

Foi Weber que decompôs as relações sociais implicadas na divisão social do trabalho em coleções de ações sociais voltadas aos outros. Ao fazê-lo precisou distinguir os componentes abstratos das ações sociais através de seus tipos ideais. Essas abstrações decompõem a ação social em ação racional em relação a fins e a valores, ações afetivas e ações tradicionais. Uma ação social qualquer é na visão de Weber uma composição desses quatro tipos ideais. Mas é claro que a componente racional pode predominar, caso em que se fala de ação racional, o que tornaria, para Weber essa ação passível de exame objetivo, por terceiros, já que a racionalidade suposta exigiria adequação entre meios e fins. No que se refere às organizações, a burocracia, ou a organização baseada em regras e rotinas formais, seria seu tipo ideal de organização voltada à eficiência, ou economia de meios na consecução dos fins, o que caracterizaria a racionalidade das ações dos agentes na burocracia e da própria organização.

Infelizmente, compreender essa racionalidade exige estabelecer os fins do agente, algo que está em sua mente, e também sua compreensão do universo que o cerca, o que determina sua visão dos meios necessários, ambos no interior da cabeça do sujeito. Além disso, nessa concepção, a racionalidade, mesmo na versão objetiva, parece depender do estado atual dos conhecimentos sobre os meios necessários a cada fim.

Como bem lembrou Bertero (1992), a noção de racionalidade tem um núcleo central antigo na idéia de consistência do argumento, de lógica. Para tornar o assunto ainda mais complexo, parece claro que a própria noção de racionalidade baseada na lógica tem uma evolução histórica (DA COSTA, 1994, pp. 231-237). Não é suficiente conhecer os princípios básicos da lógica aristotélica para saber o que é pensamento racional. São possíveis outras lógicas. Por exemplo, a de Brower, que não aceita o princípio do terceiro excluído. Ou a quântica, na qual se questiona o princípio da identidade. Ou as lógicas de múltiplos valores de verdade. Ou até as lógicas paraconsistentes, que relaxam o princípio da não contradição.

Por outro ângulo, a existência de vários atores influentes, individual ou coletivamente, põe em cheque quais efetivamente são os objetivos da organização. Ou seja, a política, e o poder de determinar os objetivos de fato perseguidos permitem comportamentos organizacionais divergentes na mesma situação e até erráticos, quando as disputas entre grupos equilibrados demoram a se resolver (MINTZBERG, 1983, cap. 2).

Via essas brechas que indicam uma componente subjetiva para a racionalidade na ação social criou-se uma possibilidade de crítica destrutiva de uma visão objetiva da organização. Esta acabaria se dissolvendo numa teia de significados subjetivos. É argumentação baseada em exagero, já que as conexões meio fim relevantes para entender a burocracia são imediatas e operacionais. O assunto foi tratado em Nascimento (2007) e não é preciso estender-se sobre ele aqui.

O ponto central para este trabalho, ao contrário, está em perceber que para as organizações e para as relações entre elas e com os indivíduos não é a racionalidade que importa, mas sim a correspondência entre expectativas, ou objetivos, de um lado, e resultados, de outro.

Claramente, expectativas são parte da subjetividade dos membros e interlocutores da organização. Tem ainda uma componente inter subjetiva nas expectativas explícitas e comuns daqueles que vigiam e controlam a organização ou com elas interagem. O que necessariamente cria alguns objetivos intersubjetivamente partilhados, além daqueles apenas individuais. E com isso já ganham uma certa objetividade no mundo dos significados socialmente partilhados.

Já resultados são essencialmente objetivos. A sua valoração pode variar com o observador, mas a sua existência é apurável no mundo objetivo. Podem ser observados por qualquer um e aproveitados por aqueles que deles se apoderam. E resultado é o que se espera e cobra da organização. Mais que isso, a ação se ordena técnica, espacial e temporalmente, espontânea ou conscientemente, em torno de resultados. Se há desperdício, ações desnecessárias, excesso de

colaboradores, nada disso impede que a organização exista. O fundamental é eficácia. Quando se trata da constituição da organização, a eficiência só aparece depois, se e quando aparece, pela experiência e melhora do desempenho.

A noção de eficiência racional é relevante para a administração, mas não para o conceito de organização. Aliás, nada garante que uma organização aja de modo racional, mesmo quando tem clareza dos objetivos, meios necessários e disponíveis e conhecimento sobre as suas relações causais. Pode muito bem errar, ou agir a partir do interesse de atores influentes ainda que de modo irracional para a organização como um todo. De modo mais direto, nada garante que a divisão do trabalho ou a estrutura de coordenação seja racional. Para uma organização existir basta que as ações organizadas alcancem os resultados necessários à sua continuidade enquanto ação coletiva coordenada. A começar, é evidente, da contribuição necessária de pessoas. Nada mais. Assim, a idéia de racionalidade só deve ser aplicada à noção de organização de modo restrito. E certamente não deve constar do âmago da compreensão do que seja uma organização.

Embora para discutir a administração das organizações em direção à eficácia e eficiência e, em particular, a atividade administrativa de organização da divisão do trabalho e da hierarquia, seja necessário formular, julgar e discutir racionalmente as alternativas (RUTGERS, 1999), isso não significa que a própria noção de organização deva incluir a de racionalidade. Diga-se de passagem, é comum as organizações reais se distanciarem dos padrões mínimos de racionalidade de qualquer dos atores em presença. Interesses conflitantes, corrupção e compromissos entre grupos poderosos com frequência levam as organizações a soluções pouco racionais.

OBJETIVOS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Barnard (1942, p. 73) trata explicitamente de organizações formais e assim as define: “a system of consciously coordinated activities or forces of one or more persons”.

Como lembra o próprio autor (1942, p. 75, nota 7), trata-se de uma abstração. Análoga a noção de alavanca perfeita de Arquimedes, ou de gás perfeito da teoria cinética dos gases, ou de campo eletromagnético na física da eletricidade, ou de espécie na biologia. Serve para deixar explícitas as propriedades relevantes do objeto, isoladas para o estudo e teorização sobre os fenômenos de que o objeto participa. Sua validade, ou a extensão de sua aplicabilidade aos fenômenos de interesse, é claro, dependerá de se submeter a teoria resultante ao teste empírico.

Barnard recorre à palavra “conscientemente” o que exige esclarecimento. Barnard (1942, p. 82) sugere que “an organization comes into being when (1) there are persons able to communicate with each other, (2) who are willing to contribute action, (3) to accomplish a common purpose”.

Ao conjugar “sistema conscientemente coordenado” e “propósitos comuns” Barnard enfatiza a relação entre meios e fins. Segue Weber e traz a idéia de racionalidade para o âmago da noção de organização.

Será que se pode falar de finalidades organizacionais ou propósitos comuns?

Mintzberg (1983, cap.2) dedica um capítulo de seu livro a uma revisão da literatura sobre o propósito das organizações. O autor (1983, p. 246 e 247) conclui que as organizações têm sim propósitos que podem ser vistos em pelo menos quatro casos claros: quando há uma ideologia dominante, pela qual os membros de uma organização partilham um conjunto de crenças; quando um ator dominante impõe seus objetivos à organização, obtendo a cooperação dos demais participantes; quando um grupo de indivíduos tem objetivos comuns e criam ou se juntam a uma organização para facilitar a perseguição desses objetivos; ou quando a simples existência da organização beneficia seus membros. Nesse último caso, surgem os objetivos chamados de sistêmicos pelo autor: a sobrevivência da organização, certo nível de eficiência para assegurar essa sobrevivência, independência em relação a terceiros e, mais importante dentre estes, crescimento. Como é óbvio, nada impede que objetivos sistêmicos estejam presentes também nas outras situações.

Mintzberg deixa claro também que os objetivos da organização não precisam ser comuns aos seus membros e que frequentemente são objeto de disputa, somente ficando estabelecidos quando uma coalizão dominante consegue determiná-los. E quanto aos demais membros, fora da coalizão dominante? Resta-lhes submeter-se, sair ou ser excluídos da organização, ou receber incentivos para ficar e contribuir com seu trabalho.

Para os dissidentes, há também a opção de submeter-se temporariamente, dissimulando a divergência, no aguardo de novas oportunidades de alterar os objetivos organizacionais de que discordam. Uma saída muito mais comum do que se imagina quando o indivíduo ou grupo tem muito a perder com a saída e muito a ganhar com a mudança dos objetivos da organização.

Mintzberg lembra ainda que a disputa sobre os objetivos pode levar a organização à paralisação, a atuação inconsistente e ineficaz e até a sua dissolução. O que caracterizaria uma situação instável que tende a ser superada pela ascensão de uma coalizão dominante.

E assim fica claro que os objetivos organizacionais apenas formalizam os resultados da ação coletiva que a coalizão dominante elegeu como alvo. Em termos de pensamento e linguagem trata-se de um objetivo. Em termos de ação trata-se de resultados esperados. E os resultados esperados são cobrados dos administradores.

A literatura capta essa sutileza quando faz a distinção entre objetivos explícitos e operacionais (PERROW, 1961). O que se distingue aqui são os resultados efetivamente avaliados na ação e os objetivos formalizados nos estatutos e cartas de intenções da organização. Cuida-se assim da distância entre “intenção e gesto”, realçando os objetivos revelados pela ação e pelos sistemas de avaliação aplicados.

O ponto central aqui está em que tais objetivos não são apenas idéias arbitrárias na mente dos membros da organização. São a explicitação dos resultados esperados pela coalizão dominante da organização, suas expectativas. E se manifestam em bens e serviços que a organização precisa produzir e entregar. Têm, portanto, existência real e independente da vontade do administrador e seus subordinados^{iv}.

Tão real que sistemas e metodologias como administração por objetivos e sistemas de indicadores são criados para aferir o alcance dos objetivos pela organização e seus membros^v.

Os resultados práticos, os bens e serviços produzidos pela organização com sua ação coletiva, são a base para a divisão e ordenação do trabalho assim como para a definição de sua hierarquia de comando. Mesmo se na esfera intersubjetiva, os objetivos possam ser variados, no terreno concreto da ação coletiva, meios e divisão e ordenação do trabalho ineficazes, que não resultam nos bens e serviços que a organização deveria produzir, não geram resultados. O que deixa de suprir os meios para reprodução da organização. Assim, para definir organização é preciso referir-se aos bens e serviços que ela produz e os resultados que consegue e não às finalidades que seus integrantes subjetivamente lhe atribuem. Não se trata de negar a importância das intenções dos membros da organização no seu funcionamento e administração. Trata-se apenas de separar a definição da organização das intenções subjetivas dos seus membros e até criadores.

Ao fim e ao cabo, o que interessa é o que a ação coletiva organizada produz e como isso é inter cambiado com o sistema social que a cerca para alcançar a sua reprodução.

CAMPOS OU DOMÍNIOS DA AÇÃO COLETIVA ORGANIZADA

A literatura reflete com clareza a diferença entre “intenção e gesto” quando discute os campos ou domínios da ação coletiva (THOMPSON, 1967, Cap. 3). Ou seja, quando trata da organização como um sistema aberto, em permanente interação com o seu ambiente, do qual obtém os recursos necessários á ação coletiva organizada em troca dos bens e serviços por ela gerados e, ao mesmo tempo, para onde descarrega suas “externalidades” - seus subprodutos indesejados.

Como diz Thompson (1967, p. 6), as organizações sofrem limitações nas suas ações pela ação de outras unidades sociais, ou “the best-laid plans of managers have unintended consequences

and are conditioned or upset by other social units – complex organizations or publics – on whom the organization is dependent”.

A organização precisa de meios para a reprodução da ação coletiva organizada, incluindo as próprias pessoas que realizam as ações. Tais meios ela obtém da sociedade em retribuição pelos bens e serviços que fornece. Nessa troca, a organização tem concorrentes, o que a força a melhorar seu desempenho nos bens e serviços que produz e entrega. É o campo ou domínio da ação organizada que lhe estabelece severas restrições sobre o que e como pode produzir. Ela não é livre para definir seus objetivos operacionais a seu bel prazer, sob pena de não sobreviver.

Essa idéia de campos ou domínios da ação organizada nasceu justamente da necessidade de contornar o elemento subjetivo da idéia de objetivo organizacional. A idéia é simples. É separar o que é objetivo nas intenções dos membros da organização daquilo que é subjetivo. São objetivos os resultados que são cobrados por terceiros externos á organização. Na moderna terminologia da estratégia empresarial, o grande herdeiro dessa idéia é a caracterização do ambiente competitivo de Porter (1983). Acionistas, empregados, profissionais, fornecedores, clientes, concorrentes, terceiros interessados, governos, etc. exigem resultados das organizações, na forma de paga ou outras recompensas, sob pena de subtrair sua contribuição.

Resultados, na forma de pagamentos, lucros, bens, serviços e externalidades são estreitamente monitorados e cobrados por múltiplos interlocutores internos e externos da organização. Assim, os bens e serviços produzidos e entregues pela organização são fundamentais para ela obter os recursos necessários a sua reprodução. Ao mesmo tempo, todas as exigências técnicas sobre o trabalho da organização decorrem do que ela tem de entregar e dos meios que mobiliza para produzi-lo. As entradas e as saídas do sistema de ação coletiva cujo processo se repete ou se reproduz. Nasce assim o conceito de ambiente de tarefa. O que precisa ser feito e como na ação coletiva.

Eis que a idéia romântica de objetivos como mera intenção subjetiva logo se dissolve. É claro que objetivos são intenções na mente de indivíduos específicos. Mas também é claro que não podem ser fruto de arbítrio individual. Eles são instrumentais na produção de efeitos materiais cobrados por terceiros, alguns dos quais muito poderosos. Tais resultados dominam a ação coletiva organizada, estabelecendo restrições rigorosas sobre quais resultados devem ser alcançados pela ação coletiva. Tais restrições inclusive estabelecem padrões para a eficiência e eficácia com que devem ser alcançados. Basta lembrar da intensa concorrência por recursos e por clientelas.

Essencialmente, a idéia de campos ou domínios da ação organizada mostra que apesar de objetivos serem intenções subjetivas eles também precisam guardar estreita conexão com o mundo social a sua volta, não podendo ser arbitrários. O mesmo vale para as restrições físicas sobre os objetivos. Não podem ser ignoradas, sob pena de não se alcançar os resultados esperados e frustrar quem os espera. Objetivos organizacionais não são intenções individuais arbitrárias. São, ao contrário, intenções intersubjetivamente partilhadas, disputadas por partes interessadas e fortemente ancoradas numa realidade social e física que cerca a organização e não deixa margem para devaneios solipsistas. A organização é um sistema social aberto (THOMPSON, 1967).

UM PROCESSO ABERTO CUJAS ENTRADAS DEPENDEM DAS SAÍDAS

A partir de Barnard, a noção de organização foi ficando mais relacionada à noção de sistema. A ênfase tem sido a de que, por tratar-se de processos e relações, pesquisar a organização supõe conhecer as inter-relações internas e externas que constituem a sua própria realidade.

Há, contudo, um outro conjunto de temas relacionados à noção de sistema tão importantes quanto este para a completa compreensão da noção de organização. Um sistema se constitui de entradas, processos e saídas em sua concepção formal. E no comportamento dos sistemas pode-se encontrar a realimentação. Por essa via, a verificação de variações na saída do sistema num ciclo de

operação pode ser utilizada como informação para a correção do processo que cuida das entradas nos ciclos sub seqüentes.

Trata-se aqui do controle do desempenho contra padrões que podem ser deliberados ou impostos pelas circunstâncias, no sentido de suficientes para a continuidade da operação do sistema.

No caso do tratamento de organizações como sistemas, essa acepção do sentido de retro alimentação vem sendo bastante utilizada. Afinal, é a que mais se coaduna com a idéia de organização formal e racional que dirige e controla a ação coletiva contra planos deliberados.

Mas, outra noção subjacente, típica das organizações e não dos sistemas em geral, é talvez até mais importante na caracterização das organizações como sistemas. E diz respeito ao caráter aparentemente teleológico que elas apresentam.

É o fato de que as entradas das organizações são conseqüência das suas saídas! Na verdade, no ambiente de divisão social de trabalho entre organizações e indivíduos, as organizações trocam as saídas de um ciclo pelas entradas necessárias ao ciclo seguinte. Nas organizações, a retro alimentação não se limita ao retorno de informações para o controle refinado do próximo ciclo. Muito mais que isso, os próprios recursos necessários ao próximo ciclo de operação dependem dos resultados obtidos no ciclo anterior. Se a organização não rende o suficiente para viabilizar o próximo ciclo de operação e a insuficiência é sistemática, ela fenece! Como a organização acumula reservas e a insuficiência de desempenho pode ser pequena, tal processo não precisa ser instantâneo – acontecer no ciclo imediato ao insucesso. Mas ao se tornar sistemática, a insuficiência de desempenho inviabiliza a organização.

Convém lembrar aqui que os recursos para o primeiro ciclo não resultam de ciclo anterior da mesma atividade. Trata-se do investimento inicial que provém de outras fontes. Contudo, ma vez iniciado o processo, ele precisa manter-se, ou receber constantes injeções de recursos, obtidas junto a terceiros, o que demanda capacidade de obtenção de tais doações.

Ao contrário do que possa parecer, essa situação vale para todas as organizações. Uma igreja só tem recursos para operar se receber doações em valor suficiente dos fiéis. E isso só ocorre se um número suficiente deles satisfizer suas necessidades espirituais e de convivência religiosa.

Até mesmo uma organização criminosa só consegue operar se obtiver os recursos necessários, no caso para recrutar bandidos em número suficiente e mantê-los sob controle.

Também uma organização governamental totalmente dependente de recursos orçamentários dependerá de convencer os órgãos que alocam recursos a fornecê-los. O que depende do exercício das atividades previstas para ela e da habilidade de convencer o tesouro e quem influencia suas decisões. O próprio governo como um todo, quando falhar com o público, pode ser surpreendido, em casos extremos, por uma rebelião, ou, na situação mais comum, pela sonegação ou informalidade.

A organização precisa ter sucesso em suas atividades geradoras de recursos. Do contrário, morre, e não realizará mais nada! Por isso, a atividade principal da organização está de perto associada à geração de recursos suficientes para seu funcionamento. Quando isso não ocorre, algo está oculto. Vale a pena checar a correlação entre intenção e gesto. Será que a organização realmente vive do que alega fazer? Provavelmente, não. Como é o caso da lavagem de dinheiro, por exemplo!

A concepção sistêmica, quando bem aplicada às organizações, ajuda a formalizar o fato de que o processo, o funcionamento das organizações, depende diretamente do sucesso nas suas atividades! O que empresta enorme objetividade à atividade organizada.

Frise-se, em adição, que o sucesso não depende apenas de diligência, competência e dedicação. Fatores contingentes do ambiente também afetam a natureza e a magnitude dos resultados obtidos pela atividade organizada. Ou seja, a organização não pode ser tratada como sistema fechado. Não teria como continuar a existir. Qualquer conceito de organização deve render homenagem à idéia de abertura ao ambiente. Abertura que pode ser parcial, mas não totalmente,

controlada. Obviamente, a incerteza tem grande impacto sobre a forma de administrar e organizar (THOMPSON, 1967).

A COORDENAÇÃO DA AÇÃO ORGANIZADA

A realização do trabalho mediante a sua divisão pode ser um processo espontâneo, sobretudo quando se trata de pequenos grupos ou de finalidades temporalmente limitadas. Mas a divisão pode também ser mais ou menos consciente, particularmente quando há o incentivo da competição entre grupos pelos resultados da ação.

A divisão do trabalho entre vários operadores acarreta o estabelecimento de relações de trabalho entre os integrantes de uma co operação. Tais relações podem ser momentâneas e instáveis, se eventuais. Tendem à estabilidade conforme aumenta a frequência com que a co operação se repete e produz resultados. Ao se repetirem, tais padrões de resultados, atividade e relações de trabalho provocam o surgimento de especializações profissionais no grupo e na sociedade.

O grau de ordenação num sistema cooperativo pode variar muito. Pode ir de todos caminharem na mesma direção numa passeata, passar pela rudimentar divisão de funções de um time de futebol de várzea (goleiro, zagueiro, atacante) e chegar à sofisticada divisão horizontal e vertical do trabalho numa grande organização, como numa empresa produtora de aviões.

Na medida em que cresce o número de pessoas envolvidas numa ação organizada, mais refinada pode e precisa se tornar a divisão do trabalho. Com mais gente e mais subdivisão do trabalho, maior a necessidade de supervisores e depois de supervisores dos supervisores. Gera-se uma hierarquia de comando.

Basta pensar nas equipes de futebol de várzea para visualizar tais processos. A liderança emerge naturalmente. É o sujeito que arranja as partidas, que consegue o jogo de camisas, que sugere as táticas de jogo, que motiva o pessoal quando o jogo vai mal, que sugere melhor posicionamento durante um jogo, que recomenda ao colega que melhore seu passe de bola, que escala a substituição durante as partidas, etc. Mesmo que haja muita negociação entre possíveis jogadores, rápido emergem um ou dois líderes neste tipo de situação.

De início, os membros dessa hierarquia também realizam o trabalho direto. Mas logo alguns se especializam nos trabalhos relacionados à co ordenação e às comunicações internas e externas. Basta pensar no capitão do time, que co ordena dentro do campo, no técnico, que co ordena as atividades de preparação, a escalação e define táticas, e no Presidente do Clube, que arranja recursos, lida com a Federação de Clubes, etc.

Como mostrou Mintzberg (1974), os membros da hierarquia tendem a assumir as comunicações externas ao grupo e o acompanhamento do ambiente. Com isso diferenciam-se os indivíduos entre aqueles que se dedicam a executar o trabalho direto e os que participam da co ordenação interna e externa dos diversos grupos. E por essa via começa a se diferenciar um processo de tomada de decisões (administração) da execução das atividades coletivas (a ação organizada propriamente dita). Nasce o administrador profissional, executivo ou dirigente e a hierarquia administrativa ou divisão vertical do trabalho.

A co operação é tanto mais complexa e dependente de coordenação também em função do tipo de relações que se estabelecem entre as diversas unidades que agrupam operadores. Como lembra Thompson (1967, p. 54) a inter dependência que a divisão do trabalho estabelece pode ser de três tipos: conjuntiva, seqüencial e recíproca. Na interdependência conjuntiva cada um precisa fazer a sua parte, mas o sucesso não depende de uma ordenação espaço temporal precisa das ações individuais ou das diversas unidades que compõem a ação coletiva. Na interdependência seqüencial, quem sucede não pode fazer sua parte sem quem antecede cumprir a sua. Na interdependência recíproca de tarefas, as unidades são mutuamente dependentes na realização das respectivas partes na ação coletiva. É clara a necessidade de coordenação nos três casos. E também que interdependência seqüencial e recíproca tornam o sucesso dependente de mais coordenação.

O que isso implica em situações onde a velocidade é importante, o que quase sempre é verdade onde há competição, é a necessidade de rápida integração das informações disponíveis em todo o campo de atuação e seu entorno relevante e a rápida tomada de decisão com a disseminação veloz de instruções de ação para os operadores. É só acompanhar o papel do capitão de um barco à vela numa regata para verificar como o simples desempenho e mais ainda o alto desempenho ou o desempenho em condições desfavoráveis ou em competição dependem de coordenação eficaz e eficiente. Os participantes de uma ação coletiva rápida se dão conta que, se falhar a coordenação, os resultados não acontecem ou são insuficientes e insatisfatórios. É por isso que os capitães dos barcos que participam do America's Cup, por exemplo, são contratados entre os melhores, o que se afere por suas vitórias e participações destacadas em regatas e desafios importantes e reconhecidos. Quem coloca US\$ 150 milhões numa campanha não aceita co ordenação de segunda classe. O princípio que rege a escolha de dirigentes e executivos é o mesmo. Profissionais destacados e competentes, de desempenho reconhecido e confiável.

A co ordenação do trabalho coletivo também toma a forma de padronização do trabalho e das competências necessárias à sua realização. Nasce a formação de profissionais especializados, a padronização de processos de trabalho e a padronização dos produtos. Como frisa Mintzberg (1979, p. 2), trata-se dos três de meios institucionalizados de co ordenação do trabalho. Mas como tal, obriga os profissionais a procurar posições que façam uso de suas competências especializadas e torna mais eficaz e eficiente para as organizações recorrer a gente assim preparada, desenhando posições de trabalho adequadas a eles. Por vezes, terceiros interessados também querem tais profissionais e conseguem transformar suas preferências em exigência de compra ou obrigação legal. O processo se completa quando a própria co ordenação do trabalho se torna prática especializada de profissionais da gestão, ou executivos.

O fato é que a necessidade de co ordenação aumenta á medida em que o volume de trabalho coletivo organizado aumenta. Ou seja, gera-se assim uma realimentação positiva que sustenta e incrementa a atividade especializada de coordenação.

Quem se mostra capaz de exercer a co ordenação eficaz ganha poder sobre os participantes da ação organizada e o grupo tende a atender aos seus comandos. Da própria co ordenação necessária ao trabalho coletivo começa a nascer um sistema de poder hierárquico na organização. E, portanto, não se pode entender a realidade das organizações sem entender que elas exigem um sistema de poder interno e externo.

O PODER NA AÇÃO ORGANIZADA

Basta refletir minimamente sobre a miríade de atividades de uma sociedade industrial moderna para perceber que a divisão do trabalho é absolutamente necessária e bem vinda, mesmo com os problemas que pode acarretar. Sem ela a medicina moderna é impossível, como também seria impossível a democracia moderna ou a ciência atual. Igualmente impossíveis seriam o turismo de massas e as comunicações instantâneas a longas distâncias, só para mencionar casos óbvios.

O fato elementar a realçar é que a divisão e coordenação do trabalho produzem resultados qualitativos e quantitativos impossíveis na sua ausência. Como frisa Giddens (1993, pp. 116-120) poder tem a ver com ser capaz de mobilizar os meios para realizar algo. E poder no sentido sócio relacional aparece quando tais meios envolvem a ação de terceiros. Quer dizer, quando é preciso por outrem a agir, ou seja, é preciso organização.

Assim, um elemento central do poder é a capacidade de obter resultados. E isso abre caminho para entender o poder nas ações coletivas organizadas. O poder é um fenômeno multifacetado, mas sem dúvida uma de suas facetas é a consecução de resultados. Um líder rápido se constitui quando seus possíveis seguidores se convencem que seguí-lo produz os resultados desejados: presas na caçada, vitória na batalha, riquezas nos negócios, elevação espiritual no serviço religioso, conhecimento e habilidades no ensino, etc.

Embora fatores aleatórios contribuam para os resultados, fatores não aleatórios são muito importantes, particularmente para resultados consistentes no tempo.

Um fator vital na co ordenação é o conhecimento de como melhor dividir o trabalho a ser realizado ou sobre onde e como aplicar os esforços antes, durante e depois da realização do trabalho para alcançar melhores resultados. Afinal uma equipe de futebol que põe o próprio ataque atrapalhando a defesa não ganha muitas partidas. Aliás, no futebol altamente competitivo de hoje, se o ataque não colaborar com a defesa quando o time perde a posse da bola, ou vice versa, logo a equipe perde posições no campeonato. Da mesma forma, é vital o conhecimento das tecnologias aplicáveis ao trabalho e sobre como utilizá-las eficaz e eficientemente.

Aquele que sabe o quê e como fazer, ou conta com o apoio de quem saiba, rápido assume a liderança e a direção do trabalho.

Outro fator chave é controlar os recursos necessários. Se alguém controla os recursos adequados para a realização de uma ação coletiva, esse alguém tem lugar de destaque na equipe. Se seus recursos forem vitais ao sucesso, seu titular terá condições de reivindicar recompensa maior na divisão dos resultados. E até posição de mando na ação coletiva. Do contrário, omitirá a cessão dos recursos que controla. Assim, regimes de propriedade (MARX, 1980) são aspectos centrais de como a organização depende de macro estruturas sociais para estabelecer as hierarquias de mando. Da mesma forma, quando a tecnologia passou a incluir maquinaria sofisticada conjugada a mão de obra de baixa qualificação, um elemento adicional de controle sobre o trabalho apareceu. A mão de obra fácil de substituir ficou obrigada a se acomodar às ofertas e exigências do empregador.

Mesmo com histórico favorável de resultados alcançados, um líder e co ordenador precisará persuadir, se não todos, pelo menos alguns a realizar as tarefas que lhes serão atribuídas na divisão do trabalho. Um bom dirigente precisa persuadir seus seguidores e subordinados do valor dos fins perseguidos e da adequação dos meios empregados, particularmente dos esforços e eventuais sacrifícios que se solicita de cada um. Não é tarefa fácil, considerando-se a enorme variedade de motivações, inteligência, conhecimento e habilidades dos seres humanos em geral e dos que são mobilizáveis para uma tarefa em especial. Essa idéia do poder ideológico é antiga. Marx a concebe em termos de justificativas gerais para o direito de mandar. Weber a trata como parte do carisma do líder. Gulick (1937, p. 6) a menciona como o domínio de uma idéia que define o propósito da organização. E Mintzberg (1983) a inclui no seu sistema de poder quase como um ator da coalizão dominante, embora, para ele é claro, trate-se apenas de convicções compartilhadas e sistematicamente reforçadas pela situação da organização e por seus líderes.

Por fim, o instrumento das recompensas e punições é de especial eficácia. Em conjunção com recursos necessários, conhecimento, coordenação eficaz e persuasão, as recompensas e punições reforçam a capacidade de co ordenação do dirigente. Recompensas só com recursos. A punição mais dura pode ser a retenção da recompensa por esforço insuficiente. Mas pode ser também a exclusão do grupo e de todas as oportunidades futuras de partilhar seus resultados e recompensas. Assim, uma grande recompensa é a própria chance de integrar o grupo em caráter permanente.

O que a argumentação anterior mostra à socapa é que não há divisão de trabalho eficaz na ação coletiva sem uma hierarquia de poder. O que ainda mais se evidencia quando se cogita o que seria preciso para garantir a co operação sem qualquer elemento de poder. Os recursos necessários precisariam ser fornecidos sem qualquer condição, de modo eficaz. O conhecimento precisaria ser gerado e oferecido sem qualquer contrapartida. Não poderia haver recalcitrantes, nem situações especiais que exigissem sacrifícios especiais de alguém. Se a liderança e co ordenação de alguém fosse necessária, o indivíduo mais capaz seria espontaneamente reconhecido e seguido pelos membros voluntários do esforço. E, é claro, seria preciso haver total concordância sobre quais resultados alcançar, quais meios e qual divisão de esforços entre os participantes, e sobre a divisão das recompensas, custos e esforços. Sem dúvida, tudo isso pode eventualmente acontecer. Mas de

modo sistemático, eficaz e eficiente, para qualquer organização em todas as suas tarefas ao longo de décadas? Certamente, não.

Assim como não há organização sem divisão e ordenação espaço temporal do trabalho, tampouco existe ação coletiva organizada sem hierarquia de comando e, portanto, sem exercício do poder no sentido sócio relacional.

Mas e o livre arbítrio dos indivíduos? Não desorganiza esse desenho? Cada indivíduo não poderia omitir sua colaboração e levar toda a ação organizada a dissolver-se no ar?

A AUTORIDADE REAL DA HIERARQUIA E A DECISÃO DE PARTICIPAR

As ações organizadas nascem voluntárias. Adere a elas quem aceita participar. É assim, por exemplo, com igrejas, clubes de serviços, partidos políticos e associações civis em geral. Mesmo nessas, contudo, logo é preciso um quadro dirigente (Weber, 2004, p. 30) que se dedica às funções mais demandantes da entidade e que assegura a constância de objetivos e o cumprimento das regras coletivamente estabelecidas na ação organizada. Não se propõe aqui confundir participação voluntária com democracia interna e externa. Apenas frisar que os membros das organizações voluntárias acabam se submetendo a imposições sobre o conteúdo e forma do trabalho a ser realizado coletivamente e, que isso gera uma hierarquia de comando que zela pela ortodoxia.

Somente associações voluntárias não dão conta de todo o trabalho que precisa ser realizado. Nas sociedades mais primitivas isso levou ao trabalho forçado e a escravidão. Eficazes e sustentáveis apenas sob condições técnicas primitivas e de baixíssima produtividade.

Nas complexas e modernas sociedades industriais, prevalece o trabalho pago. A forma principal de mobilização de pessoas para participar da divisão de trabalho interna às organizações é o contrato voluntário de trabalho. Barnard (1942) e Simon (1997) frisam que o indivíduo é livre para contratar os seus serviços a quem quiser pagar por eles. E realçam que há um limite muito claro para o exercício do poder e da autoridade na organização que é o assentimento do contratado.

Para alguns poucos indivíduos altamente qualificados ou detentores de competências muito procuradas há realmente uma alta dose de voluntariedade na decisão de participar. Frequentemente, porém, tais profissionais exercem atividade autônoma prestando serviços mediante paga caso a caso. Nem se interessam, muitas vezes, por um emprego. Teriam menos liberdade para fechar negócios melhores e ganhariam menos.

Como é fácil ver, essa formulação esquece que para sobreviver o indivíduo precisa de recursos que só consegue trabalhando mediante contrato. E também que a padronização profissional vincula o indivíduo não só a uma classe de postos de trabalho como também o põe em concorrência com os outros indivíduos na conquista de tais postos. Uma alternativa é o trabalho avulso que ou é de menor remuneração e incerto, ou altamente exigente e para poucos. Outra opção é tornar-se líder de uma empresa. Para o que poucos têm as habilidades e os recursos requeridos para sobreviver e prosperar na dura competição do mercado empresarial.

Assim, a decisão de participar de uma particular organização, quando há abundante oferta de emprego, é de fato voluntária. Mas poucos têm a alternativa de ficar fora de qualquer organização. Vale realçar que desses poucos, a maior parte trabalha avulso para essas organizações ou para as famílias que delas tiram seu sustento. Em geral, tais trabalhadores vivem e trabalham em condições precárias em relação aos de organizações regulares.

Um ponto omitido por Simon e Barnard é a escolha do empregador. Ele decide quem contratar e quando demitir. E leva em conta habilidades aferíveis ou comprováveis e histórico de trabalho assalariado do indivíduo. Onde todos os possíveis empregados são recalitrantes isso tem valor menor. Mas, onde a mão de obra já está treinada na disciplina do trabalho assalariado e há muita concorrência entre candidatos, essa possibilidade de seleção muito contribui para o assentimento do empregado.

Por isso, o poder de empregar e demitir faz muita diferença no poder interno às organizações. Quem controla os fluxos de recursos têm meios adicionais de exercer a co ordenação do trabalho numa sociedade em que todos precisam de emprego para viver.

Por outro lado, a existência de divisão do trabalho torna os participantes dependentes do sistema de divisão de trabalho como um todo. Se o conjunto não alcança os resultados em grau suficiente, todos sofrem as conseqüências – menores salários e desemprego. Daí que o sucesso na co ordenação interessa muito a todos os participantes da ação coletiva, estabelecendo novo mecanismo de reforço para a dedicação do empregado e para a profissionalização da atividade de co ordenação, ou gestão^{vi}.

Por fim, nesse ambiente, o empregado, seja mão de obra, seja dirigente, nem sempre opta por sair quando discorda. Muitas vezes, opta por esperar uma oportunidade de mudar a situação a seu favor. Uma possibilidade mais presente, é claro, quanto mais poder o indivíduo desfruta na organização. Como brinca Mintzberg (1983, pp. 210-216) é a “young turks revolt”.

No fundo, como esclarece Thompson (1967, p. 26), quando discute a organização como um todo, uma faceta do poder relacional é o controle sobre meios de que dependem os subordinados. Isso vale para as relações entre organizações, assim como para relações entre elas e os indivíduos. Embora esse poder seja limitado por mecanismos institucionais mais abrangentes na sociedade.

O que resulta da discussão sobre co ordenação, hierarquia e poder e decisão de participar é que a autoridade da hierarquia na organização é real. É exercida por muitos meios, uns coercivos, outros persuasivos e alguns negociais. Embora limitada na sua abrangência e profundidade, não é mera questão de concessão do empregado. Não está, como pensam alguns, apenas na cabeça das pessoas. Está na cabeça porque está em reais relações de poder e faz parte intrínseca da ontologia da ação organizada que necessita de cooperação, co ordenação, recursos, conhecimentos e habilidades para alcançar os resultados visados.

UMA TENTATIVA DE CONCEPÇÃO CRÍTICA E OBJETIVA

Um conceito crítico e objetivo de organização precisa incluir às seguintes idéias:

- organizações não são coisas, nem grupos, mas sistemas abertos de processos e inter-relações envolvendo pessoas que produzem resultados;
- as atividades que integram os processos se encontram divididas e ordenadas espacial e temporalmente;
- e exigem coordenação, recursos, conhecimentos e habilidades para sua execução;
- os recursos para um ciclo de operação provêm do resultado de ciclos anteriores;
- resultados decorrem da inserção da organização num campo ou domínio social;
- o domínio social restringe os resultados dela esperados e seus objetivos operacionais, assim como impõe inúmeras exigências e regras para sua operação;
- e tudo isso acarreta uma hierarquia de comando e um sistema de poder para garantir a execução espacial e temporalmente ordenada das atividades da organização.

Numa definição de organização com os elementos acima não há traço de subjetividade. Ela é objetiva. Independe do que se passa na cabeça dos participantes envolvidos. Só entram na definição o que eles fazem, como eles fazem e os resultados obtidos. Todos aspectos observáveis da realidade empírica. Em particular, tal definição evita se enredar no pântano da idéia de racionalidade. Sequer se utiliza a noção de causa, apenas as de seqüência, inter relação e correlação. Tampouco se utiliza a noção de finalidade ou objetivos comuns. O que se observa são processos com resultados, bens e serviços, sistematicamente correlacionados.

Os resultados definem o propósito da atividade coletiva em termos não intencionais – por exemplo, fazer automóveis ou prestar serviços religiosos específicos. Sem resultados a organização não consegue perdurar, já que os recursos para sustentar suas atividades dependem do sucesso no

alcance de resultados suficientes nessas atividades. E, na maior parte dos casos relevantes, há muita concorrência e disputa pelos mesmos recursos.

A organização não existe num vácuo. Ela se encontra cercada de outras organizações, instituições e indivíduos e todo um sistema social que cobra resultados para fornecer os recursos necessários e estabelece regras de operação e restrições para a ação de seus membros. Há todo um aparato institucional regulando contratos para gerar regras aplicáveis e coagir os recalcitrantes a praticá-las. Existe a obrigação de partilhar os resultados, através dos impostos. Salários são regulados, assim como condições de trabalho. Produtos e serviços oferecidos obedecem a padrões mínimos. Assim como o sucesso na busca dos resultados depende de atender às demandas de colaboradores, fornecedores, clientes e autoridades. Nada disso é subjetivo!

Uma concepção como essa nos permite tratar da organização numa perspectiva objetiva no plano ontológico. Basta aceitar que processos e relações fazem parte da realidade tanto quanto coisas. Convém frisar que não aceitar a realidade de processos e relações implica não aceitar um atropelamento como real, e que uma vítima potencial poderia escapar do caminhão só com uma redefinição mental da situação. É preciso descartar a idéia da organização como uma coisa que possa ser agarrada. Mas isso não quer dizer que só exista na cabeça das pessoas. Ao contrário, ela existe no padrão das relações entre pessoas que co operam. Com o passar do tempo todas as pessoas podem ser substituídas e ainda assim a organização continuar a existir, como uma onda na água, ou a própria pessoa, composta de células que morrem e são substituídas sem que a pessoa deixe de existir.

No plano epistemológico, a concepção de organização aqui exposta abre a possibilidade de teorização e modelagem objetiva de processos e relações com base em fatos e eventos experimentados e experimentais. Permite a pesquisa objetiva sobre as organizações e sua administração. É também uma concepção crítica porque não presume a racionalidade e a eficiência como elementos constituintes da própria idéia de organização.

Não é o propósito desse artigo oferecer uma definição formal de organização. O propósito, lembre-se, foi o de oferecer critérios para a crítica objetiva. Mesmo assim, não é ocioso um exercício que permita enxergar o que pode resultar dos critérios acima. Seguindo Barnard pode-se denominar de co operativo um sistema social aberto de atividades co ordenadas de duas ou mais pessoas. Com essa noção, uma organização bem poderia ser definida como um sistema co operativo de produção de bens e serviços com padrão durável de divisão de trabalho e relações de poder. Durável aqui quer dizer um período bem maior que o necessário a um ciclo de produção dos bens e serviços e sem prazo definido para acabar. A organização pereniza a ação coletiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNARD, C. I. *The Functions of the Executive*. Third printing. Cambridge, Mass. Harvard University Press. 1942.
- BERTERO, C. O. Teoria das Organizações e Sociedades Subdesenvolvidas. *Revista de Administração de Empresas* 32(3): 14-28. São Paulo. Jul/Ago. 1992.
- DA COSTA, N. C. A. *Ensaio sobre os fundamentos da lógica*. 2ª. Edição. Editora Hucitec. São Paulo. 1994.
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. 8a. edição em português. Editora Atlas S. A. São Paulo. 1970.
- GIDDENS, A. *New Rules of The Sociological Method. Second Edition*. Stanford University Press. Stanford. California. 1993.
- GULLICK, L. Notes on the Theory of Organization. In: *Papers on the Science of Administration*. Gullick, L. and Urwick, L. Institute of Public Administration. Columbia University. New York. 1937.
- MARCH, R. e SIMON, H. A. *Organizations* 1958.

- MARX, K. *O Capital – Crítica da Economia Política*. 5ª Edição. Trad. Reginaldo Sant’Anna. Editora Civilização Brasileira. Rio de Janeiro. RJ. 1980.
- MINTZBERG, H. *Power in and Around Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1983.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1979.
- PERROW, C. The Analysis of Goals in Complex Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 26, No. 6 (December). 1996. p. 854-856.
- ROSEMBERG, A. *Philosophy of Science – a Contemporary Introduction*. Segunda edição. Routledge. New York e Londm. 2005.
- RUTGERS, M. R. Be rational. But what does it mean? A history of the idea of rationality and its relation to management thought. *Journal of Management History* 5(1): 17. Bradford. 1999.
- SIMON, H. A. *Administrative Behaviour*. 1997.
- SMITH, A. *Investigação Sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*. 2ª Edição. Coleção Os Pensadores. Ed. Abril Cultural. São Paulo. 1979.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action – Social Science Bases of Administrative Theory*. Transaction Publishers. New Brunswick (USA) and London (UK). 2006.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. 2004.

ⁱ Clareza é evidentemente um valor epistêmico que se justifica em primeiro lugar num contexto social de produção do conhecimento. Só depois é que se torna um valor na reflexão individual. O mesmo vale para o rigor. O rigor adquire sentido no processo de crítica, e só depois no de auto crítica. O rigor é uma exigência do diálogo construtivo. Se ao usar o mesmo termo duas pessoas engajadas num diálogo trabalharem com noções que mudam de sentido em aspectos relevantes a cada uso, o entendimento mútuo e até individual se complica e a confusão se instala, impedindo a construção social do conhecimento.

ⁱⁱ Se alguém se socorrer de um dicionário para achar o sentido da palavra organização vai se deparar com definições do tipo (Houaiss): entidade que serve à realização de ações de interesse social, político, administrativo etc.; instituição, órgão, organismo, sociedade; grupo de pessoas que se unem para um objetivo, interesse ou trabalho comum; associação; conjunto de normas e funções que têm por objetivo propiciar a administração de uma empresa, negócio etc.; ordenação das partes de um todo; arrumação.

ⁱⁱⁱ Mesmo assim, um grupo adequado de pessoas, qualquer que seja, é necessário para manter a organização. Sem pessoas em número suficiente e com as características necessárias a organização não pode subsistir.

^{iv} Isso não significa que os administradores não possam influenciar os objetivos da organização. Apenas que não podem violá-los impunemente.

^v Claro que tais sistemas também mostram problemas de medição. Por exemplo quando se trata de diferir resultados entre períodos. Ou quando um aparente fracasso num determinado instante, revela-se grande sucesso com o passar do tempo. Aparece assim o problema do tempo na medição de resultados. Outra dificuldade é a atribuição da contribuição de uma determinada atividade ou investimento para o resultado final. Mas tais problemas reais e práticos não alteram a possibilidade de interpretação objetiva, embora, muitas vezes, a compliquem.

^{vi} O que não impede o aproveitador de querer tirar vantagem, sem nada ou pouco contribuir. Mas o torna antipático não só para a organização como até para os colegas empregados que deverão suprir os seus serviços precários com esforço adicional.