**SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**MANUAL DE APOIO**

**(1ª VERSÃO)**

**(1995/1996)**

**HELENA MARIA ROCHA SERRA**

**MARIA RITA DUARTE RAPOSO**

**RAFAEL JORGE SOARES DUARTE MARQUES**

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 - Algumas Questões Prévias

A definição do conceito de organização apresenta algumas dificuldades. Em primeiro lugar, aplica-se a dois fenómenos distintos - um **processo** e um "**objecto**" - se bem que relacionados entre si. Enquanto processo, o termo organização designa o mecanismo doador de ordem um conjunto de objectos com vista à realização de um determinado objectivo (utilitário, estético, etc.), ou ainda o de dotar igualmente de ordem um conjunto de indivíduos e as respectivas acções, com vista à sua **cooperação** (à sua integração[[1]](#footnote-1)) na realização de um fim (com o qual os vários indivíduos/participantes podem manter relações distintas). Neste sentido, organizar e ordenar são termos equivalentes, organização e ordem tornam-se sinónimos. Recorde-se ainda que a diferenciação dos elementos (objectos ou indivíduos) representa a condição básica de qualquer conjunto ordenado ou organizado. De facto, organizar ou dotar de ordem consiste no estabelecimento (e aplicação) de um ou mais **princípios ou regras de relação entre elementos distintos**. Falamos então de organização enquanto processo e dizemos dos mais variados conjuntos que são organizados sempre que neles podemos identificar um padrão ("regra") definido de relação entre os seus elementos.

No domínio do social a organização (processo) é obviamente algo de bastante mais complexo do que no caso dos restantes domínios (sabe-se, é claro, que os processos de organização nos domínios físico ou biológico, por exemplo, são muito complexos). Esta diferença deve-se à dimensão criativa e à liberdade da acção humana. Se dotamos de ordem ou organizamos, por exemplo, um conjunto de *bibelots* numa prateleira, não esperamos que eles se movam ou subvertam a ordem que lhes conferimos. Os mundo físico e biológico oferecem a imagem de uma espantosa regularidade. Todos os mecanismos artificiais e dotados de movimento "comportam-se" de acordo com um padrão definido.

O caso mais simples de organização é, obviamente, o que se refere aos objectos inanimados e desprovidos de movimento. A sua organização é a consequência de um acto de um "organizador" (externo) e não reclama a intervenção de qualquer forma de **regulação**, umconceito chave para a compreensão da ideia de organização. Ao contrário do que acontece com este caso limite, em todas as restantes formas de "organização" se encontra presente uma qualquer forma de regulação. Esta pode ser traduzida pelas ideias de adaptação e controlo e consiste no conjunto de mecanismos que asseguram a conformidade dos elementos à "Regra" da sua organização em face de todas as variações ambientais ou internas que possam introduzir desvios "comportamentais" em face dessa mesma "Regra".

No domínio social tudo se complica extraordinariamente. Aqui não assistimos à intervenção nem de um "Organizador" (externo) nem de um qualquer princípio imanente que naturalmente pudesse determinar as relações entre os indivíduos. De igual forma, na vida social não existem mecanismos de regulação automática, em matéria de desvio. É assim que quando se afirma que toda a vida social é dotada de algum grau de organização, ordem ou estruturação tal significa apenas que em todos os seus campos existe sempre algum grau de integração e regulação dos indivíduos e dos seus comportamentos, que impõe constrangimentos e abre possibilidades à acção e aos objectivos individuais. Nada obriga a que se imagine que a vida social se encontra sujeita a uma finalização impessoal e abstracta que obrigaria e subjugaria todos os indivíduos, nem que se adira ao velho mito cibernético[[2]](#footnote-2) do "Grande Organizador", que Friedberg e Crozier (1977) tão bem criticam[[3]](#footnote-3). De facto a presença constante de uma qualquer margem de liberdade da parte dos indivíduos, assim como a considerável imprevisibilidade do seu comportamento (em consequência da sua natureza criativa e "livre") permitem reconhecer a implausibilidade dessas teses.

Resta-nos a dificuldade de definir organização enquanto "objecto social", já que tudo indica que não existe acção social nem campo social não organizado, i.e., de que se encontrem ausentes regras e mecanismos de controlo (vigilância e sanção) que constituem constrangimentos para a acção individual (a sua margem de liberdade depende da estrutura das situações). Como distinguir as Organizações de outros conjuntos ou sistemas sociais? Friedberg e Crozier (1977) propõem a seguinte aproximação ao conceito de organização: "dentro de toda a gama de estruturações possíveis de um campo de acção, a organização constitui a forma mais vísivel e mais formalizada, a que se encontra, pelo menos parcialmente, instituída e controlada de maneira consciente". Na mesma linha de raciocínio, um outro autor, Peter Blau (1967), afirma que podemos reconhecer uma Organização se se observa a existência de "procedimentos explícitos de coordenação das actividades de um grupo visando a realização de determinados objectivos". É claro que os esforços colectivos dos indivíduos podem ser formalmente organizados seja porque têm interesses comuns (exemplo: sindicatos), seja porque um subgrupo fornece incentivos aos restantes para trabalhar em favor dos seus interesses (exemplo: empresas privadas)[[4]](#footnote-4).

Em suma, toda a vida social revela alguma organização, se bem que nem sempre se observe a presença de um esforço deliberado de organização das acções individuais. Sempre que grupos de homens se associam desenvolve-se entre eles organização social, mas nem toda a colectividade tem uma organização formal. É esta ideia que Peter Blau reafirma quando indica que o critério definidor de uma organização formal (ou de uma organização enquanto "objecto") "é a existência de procedimentos para mobilizar e coordenar os esforços de vários subgrupos". Só neste caso, as regularidades observadas reflectem um *design* deliberado.

## 1.2 - MODERNIDADE E ORGANIZAÇÕES MODERNAS

A Teoria das Organizações ou, se se preferir, o Estudo das Organizações surge num contexto histórico preciso - o do Ocidente Moderno - e debruça-se sobre um objecto específico - a **Organização Moderna**. A ideia de Modernidade é, assim, o elemento principal para a compreensão tanto da teoria como da prática das organizações, tal como se desenvolveram desde o final do século XIX até a um período recente, em que se põem em causa os próprios contornos do campo de pesquisa e em que a ideia de Pós-Modernidade ganha terreno. A ideia de Modernidade não é concerteza de fácil caracterização. É uma ideia transversal que foi objecto de aplicação a vários campos da vida social. Antes de mais opõe-se à ideia de tradição.

Cerca de 1800, as expressões inglesa e francesa "modern times" e "temps modernes" designavam os três séculos precedentes. A descoberta do «Novo Mundo», bem como o Renascimento e a Reforma - os três grandes acontecimentos à volta de 1500 - constituem a transição entre a Idade Média e a Idade Moderna. Mas foi apenas no século XVIII que o limiar histórico fixado à roda de 1500 foi reconhecido retrospectivamente como correspondendo ao começo dos tempos modernos ou dos novos tempos (o que corresponde ainda hoje à periodização em História). Se no início, os começos da construção da modernidade se podem datar de 1500 (ou mesmo antes), só a partir do final do século XVIII e depois, francamente, no século XIX, se desenvolve uma consciência mais nítida da mudança dos tempos, facto a que não são estranhas as duas grandes revoluções que marcam esse período, a saber, a Industrial (com início datado *grosso modo* da segunda metade do século XVIII) e a Francesa (1789), às quais se junta frequentemente as revoluções de 1848 (também designadas por *Primavera dos Povos*, na medida em que marcam o nascimento da nova época dos nacionalismos). É por este motivo que muitas vezes, nomeadamente em Sociologia (e em matéria organizacional), o termo "Modernidade" serve especialmente para designar parte dos séculos XIX e XX (muitos autores apontam as décadas de sessenta e setenta do nosso século como um novo momento de transição histórica - da modernidade para a pós-modernidade). De resto, o conjunto de fenómenos que se associam a esse termo só obtiveram então a sua expressão mais completa. As sociedades tradicionais (de Antigo Regime) e as sociedades modernas encontram então a sua principal linha divisória nas duas grandes revoluções a que aludimos.

É certo que a distinção entre sociedades tradicionais e sociedades modernas, entre tradição e modernidade, constitui uma simplificação importante. Em primeiro lugar, porque o termo tradição desempenha frequentemente o papel de um enorme saco sem fundo para o qual se atira todo e qualquer tipo de sociedade que não tenha sido sujeito historicamente aos mesmos processos de transformação que sofreu o ocidente "moderno", e isto independentemente de todas as diferenças geográficas, históricas, culturais, políticas, ou outras, que possam afastar essas sociedades. Em segundo lugar, também o termo modernidade se rodeia de dificuldades. A discussão sobre o seu significado exacto não só continua acesa, como até se exacerbou no momento em que se imagina que estamos prestes a abandoná-la. É o que acontece nos nossos dias com os debates sobre a transição modernidade/pós-modernidade. Curiosamente, nunca a "consciência" da modernidade foi tão clara quanto hoje ou, melhor, nunca se reflectiu tanto sobre ela. Quando hoje se considera, retrospectivamente, que a modernidade pode ser descrita como um "projecto civilizacional" coerente nascido no Ocidente (e responsável por grande número das transformações ocorridas em todo o globo), isto é, como um sistema de crenças ou uma ideologia, mas também como um estilo de vida e, ainda, como a própria condição do Ocidente dos últimos séculos, esquecemo-nos com frequência que a própria modernidade foi atravessada por vários movimentos, suportando grandes variações, mesmo no caso das sociedades que mais decisivamente marcou.

Tal como acontece com a teorização da modernidade no campo artístico, é dificil falar numa única modernidade em matéria social (tome-se o exemplo dos vários movimentos modernos em arquitectura), sendo preferível apenas considerar a existência de diversas variantes desse fenómeno. Podemos, contudo, tentar identificar as suas características mais típicas, mesmo sabendo que elas não têm a capacidade de descrever de forma exacta toda a realidade das sociedades ditas modernas. Tipicamente, a sociedade moderna é industrial, urbana, nacional, democrática, centralizada, planeada[[5]](#footnote-5), laica, instruída, individualista, móvel e igualitária. Todos estes elementos descrevem, aliás, *a contrario* a sociedade tradicional. Mas a modernidade pode ainda ser descrita como um projecto ideológico que, de resto, fundamenta as características da sociedade moderna.

O projecto ideológico da modernidade pode, de forma limitada, ser traduzido pelas crenças no progresso humano proporcionado pela razão (e subsidiariamente pela ciência e a técnica) e na missão emancipadora desta última (emancipação do indivíduo e da humanidade por relação aos constrangimentos naturais e sociais), i.e., a crença no progressivo controlo pela ciência e a técnica da realidade material e social e a solução de todas as incógnitas até à previsibilidade total; no individualismo e no universalismo; e, ainda, na possibilidade de erradicar a religião, a ideologia e o poder das sociedades humanas. Trata-se ainda genericamente de uma ideologia que atribui a primazia aos valores materiais (a possível compensação para a perda de significado moral da vida moderna, de acordo com autores como Gellner), forjando também um certo "anonimato moral" (a modernidade não deixa lugar às emoções e valores pessoais no domínio público, onde só devem imperar princípios racionais e, por isso, supostamente universais) que se relaciona com o apelo à separação nítida das esferas privada e pública (uma distinção, em grande medida, moderna)[[6]](#footnote-6). Gellner caracteriza a sociedade moderna como "um mundo moralmente inerte".

O controlo afectivo e emocional do homem moderno constitui possivelmente o elemento fundamental do processo civilizacional que culminou na modernidade, conforme salienta Norbert Elias[[7]](#footnote-7). A ideia de controlo racional de todas as esferas e ambientes da vida humana que domina na modernidade poderia ser observada inclusive no fascínio moderno pela máquina ou por tudo o que pode ser descrito como mecânico. É que à máquina se atribui essa potência dominadora, obra exclusiva do homem e da sua capacidade racionalizadora. À sua imagem opõe-se tudo o que é suposto ser objecto de desenvolvimento natural ou orgânico (a dicotomia mecânico/orgânico filia-se na oposição artificial/natural). O *gadget* poderia precisamente servir de exemplo do fascínio por tudo o que é mecânico (e supostamente funcional e utilitário[[8]](#footnote-8)). Esta mesma vocação racionalizadora ou de controlo do homem moderno pode ainda observar-se, por exemplo, na sua preferência em matéria arquitectónica e urbanística pela linha recta e o traçado rectilíneo das cidades, a amplitude dos espaços ou, ainda, na importância que confere à luz (e à higiene). Alguns destes aspectos da modernidade foram, aliás, objecto de vários filmes importantes da história de cinema, de entre os quais destacamos *Metropolis* de Fritz Lang, *Modern Times* de Charlie Chaplin e *Mon Oncle* de Jacques Tati.

No avanço da Modernidade a **Organização Moderna** assumiu um papel decisivo, foi um instrumento fundamental para a difusão da sua ideologia e para a configuração das sociedades ocidentais em primeira linha e, posteriormente, de várias outras sociedades (de alguma forma, Modernidade é sinónimo de Ocidentalidade). A ideia de modernidade no campo organizacional está completamente associada ao triunfo do modelo burocrático e formal. A burocracia é o elemento institucional que apoia o desenvolvimento das organizações modernas. A racionalização, a preocupação com a eficiência e a eficácia, o controlo de recursos e a burocratização são os melhores descritores da nova sociedade organizacional. Nas organizações modernas existe um estrito controlo dos seres humanos, constituindo-se molduras cognitivas rígidas que circunscrevem o comportamento dos diferentes participantes organizacionais. A organização dos espaços, a gestão dos ritmos e dos tempos de trabalho obedecem às mesmas regras integradoras e padronizadoras.

O triunfo da organização moderna é, evidentemente, o triunfo da ideia de racionanlidade instrumental. A estrutura burocrática demonstra uma sólida combinação de instrumentalidade cognitiva, anonimato moral e eficácia técnica, assegurando a transição de uma ordem social baseada no costume para uma ordem social apoiada no cálculo racional e no controlo. A burocratização pode ser ressentida por cada um de nós, no entanto, ela assumiu ao longo das últimas décadas uma dimensão natural e tacitamente aceite por todos - ela faz parte, de uma forma mais ou menos óbvia, do quotidiano de todos nós e é interpretada como uma realidade insofismável por aqueles que vivem no mundo contemporâneo.

As organizações modernas (complexas) apresentam controlo e regulação necessários para o funcionamento de sistemas sociais altamente diferenciados e interdependentes. As organizações modernas procuram responder à complexidade ambiental assegurando elevados níveis de eficiência. As formas organizacionais modernas são um paradigma perfeito da sociedade moderna: complexos urbano-industriais e estado-nação centralizado. Por outro lado, as organizações são também um espaço privilegiado de reprodução do sistema dominante (não só como agentes de socialização, mas também como elementos estruturantes da sociedade). O poder administrativo das organizações consubstancia-se em documentos, arquivos, livros de regras e, muito em particular, os horários que tudo programam e definem. A gestão do espaço e do tempo são, pois, elementos de capital importância para as organizações modernas.

A organização e a empresa modernas nascem com a Revolução Industrial, verificando-se uma ruptura das estru­turas corporativas da Idade Média a par do avanço tecnológico, ampliação de mercados e substituição da produção artesanal pela produção industrial. Com a Revolução Industrial (I Revolução Industrial - 1780-1860 - revolução do carvão e ferro; II Revolução Industrial - 1860-1914 - revolução do aço e electricidade) surge a Fábrica onde, progressivamente, assis­timos à transferência da habilidade do artesão para a máquina e à substituição da força humana pela máquina, à acumulação regular de capital, à introdução de uma contabilidade racional, à concentração industrial, à separação dos patrimónios e espaços da família e da empresa, ao aumento da produtividade do trabalho.

Os **estudos organizacionais** são contingentes em relação à sociedade global. Se, por exemplo, a época é vista como uma época de crise, então as teorias organizacionais estarão ancoradas a uma conceptualização de crise ou de caos. A este respeito, o mundo organizacional não experimenta um espaço de grande autonomia em face das transformações que vão ocorrendo na sociedade global. De uma certa forma, os estudos organizacionais parecem seguir o mundo exterior - o pequeno microcosmo da organização integra-se de uma forma quase perfeita no mundo macrossocial. É de acordo com esta ideia que devemos compreender cada uma das teorias que farão o objecto do nosso estudo. É também de acordo com ela que procedemos à divisão dessas teorias em dois grandes blocos: o das teorias modernas (que se enquadram no espírito da modernidade) e o das que evidenciam características completamente inovadoras e que qualificamos de pós-modernas. Classificamos as teorias que vão do Taylorismo e da Teoria da Burocracia à abordagem Contingencial no primeiro grupo, e as restantes no segundo.

# 2 - TEORIAS MODERNAS DAS ORGANIZAÇÕES

## 2.1 - OS PIONEIROS DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

### 2.1.1 - Frederick Winslow Taylor

No final do século XIX, a ciência e a técnica tinham progredido o suficiente para fornecer máquinas cada vez mais potentes e rápidas, bem como haviam contribuído para uma padronização dos produtos e dos meios de produção. Por outro lado, a produção de peças intermutáveis tinha permitido grandes avanços ao nível da economia e da prática dos produtos industriais e lançava as bases de uma produção em larga escala. Acresce a estes factores, o desenvolvimento sem hesitação da especialização quer de equipamentos quer de trabalhadores. O progresso tecnológico é acompanhado por um engrandecimento sucessivo dos complexos industriais. A expansão produtiva e as fusões passam a ser uma constante em redor do final do século XIX, não sendo de estranhar a passagem de sucessivas regulamentações *anti-trust*, em especial nos Estados Unidos. De qualquer forma, e nos anos 20, o gigantismo industrial era já uma constante. Se a concentração de milhares de operários num mesmo espaço era uma necessidade de produção, também colocava problemas inteiramente novos, pelo menos no que diz respeito ao mundo ocidental organizado sob moldes empresariais. Na verdade, problemas de espécies similares já se haviam colocado em todos os momentos em que grandes obras exigiam a concentração de milhares de participantes - as pirâmides no Egipto, as obras de irrigação na Ásia ou as marchas de exércitos numerosos. Os problemas de logística e de coordenação de esforços de milhares de participantes, tal como a estratégia, encontram os seus trabalhos pioneiros, justamente, no terreno militar.

Em simultâneo, e com o pioneirismo inglês a dever ser realçado, a expansão industrial forçava uma maior oferta de mão-de-obra. As novas empresas precisam constantemente de milhares e milhares de trabalhadores sempre prontos. A maior parte desta mão-de-obra é captada nos campos, onde as necessidades de trabalhadores são cada vez menores - a este nível é paradigmática a transformação que sofrem os campos ingleses com os processos de *enclosures* que, inclusivamente, servem para que Marx construa o seu célebre texto sobre a acumulação primitiva de capital. Este afluxo às cidades de camponeses ou, no caso dos Estados Unidos, de milhares de imigrantes[[9]](#footnote-9), caracteriza-se pela baixíssima qualificação dos trabalhadores que se encontram disponíveis. A lógica de funcionamento do sistema repousa agora no princípio das economias de escala e na firme convicção que os aumentos de produção causarão uma baixa nos custos e uma renovação perpétua e crescente da procura. A qualidade e a inovação não são os trunfos competitivos desta época, apenas a redução de custos se impõe como variável significativa. A diferenciação de produtos é rara.

Embora as transformações ambientais sejam pronunciadas, ao nível interno as organizações continuam a funcionar como outrora. Os métodos rigorosos e uniformes de controlo do trabalho são inexistentes, o mesmo se passando com os procedimentos administrativos para o cálculo dos custos. Na verdade, a gestão do processo produtivo era confiada a uma hierarquia intermédia que, na maior parte das vezes, era de origem operária. A gestão de topo limitava-se a definir o volume de produção. Os supervisores (*foremen*) eram responsáveis pelos tempos e métodos de produção, pelos custos e qualidade do trabalho e pela utilização da mão-de-obra. A gestão era dominada pelo empirismo e pela arbitrariedade. O capataz era quase sempre um déspota, ainda que nalguns casos benevolente. Este cenário é importante para desmistificar o carácter idílico da produção pré-tayloriana. Quando se fala de desqualificação de massa provocada pelo taylorismo, pensamos no trabalho produzido por operários qualificados, mas tendemos a esquecer a verdadeira condição em que se encontravam os operários menos qualificados e mais fracos no mercado de trabalho. O despotismo do capataz é uma condição que não pode ser ignorada. O mesmo pode ser dito dos sindicatos, tal como aconteceu nomeadamente com a AFL (American Federation of Labour)[[10]](#footnote-10). O mundo pré-taylorista não tem regras homogéneas ou conhecidas e funciona de acordo com a discricionaridade, as relações de força e o empirismo.

O taylorismo pode ser visto como um processo revolucionário em termos de organização do trabalho e, em certos aspectos, os operários podem ser considerados como burocratas de nível 0. O efeito paradoxal é que, apesar de toda a desumanização que pode ser imputada ao taylorismo, também não deixa de ser verdade que se trata do primeiro esforço de atribuição de uma cidadania organizativa aos operários. Contudo, é certo que é com Taylor que se assiste à entrada do "cronómetro" na oficina, com a qual se observa:

Uma nova relação de forças entre as classes: o fim do controlo operário sobre os modos operatórios - substituição dos "segredos" profissionais por um trabalho reduzido à repetição de gestos parcelares. O cronómetro é, antes de mais, um instrumento político de dominação do trabalho. O cronómetro (todas as tecnologias de medição de tempos e movimentos que se desenvolveram com e após o taylorismo) é "a ponta avançada de um ataque dirigido, não contra o "trabalho" em geral, mas contra a *forma organizada* e combativa da classe operária: *o operário profissional de "ofício" e o seu sindicato* que caracterizou a primeira industrialização e que, agora, constituía o principal obstáculo à acumulação do capital em grande escala. Substituição do operário profissional pelo "operário-massa", recém-imigrado, não qualificado e, sobretudo, não organizado.

Um modo e um regime novos de acumulação do capital: surge a produção em massa. Ao assentar o processo de trabalho numa base nova, "científica", o capital encontra-se em condições de impor os seus próprios ritmos e normas à produção de mercadorias, rompendo assim os entraves colocados à sua expansão pela antiga ordem da oficina. Com Ford, a cadeia de montagem e a cinta transportadora, que relevam das técnicas tayloristas de medição dos tempos e movimentos, consegue-se submeter o gesto do operário a uma cadência regulada, o que torna possível uma nova utilização da força de trabalho - a produção de mercadorias em grande série e padronizadas.

Uma produção de massa: como condição desta, surgem novas modalidades e práticas estatais de regulação e controlo social, no essencial, novas políticas de enquadramento da força de trabalho. O Estado, metade providência/metade polícia, pode fixar, disciplinar e assegurar a reprodução por meios mercantis e monetários.

|  |
| --- |
| **Frederick Winslow Taylor - (Filadéfia - 1856-1915)** |

|  |
| --- |
| **Publicações principais:** |
|  |
| 1903 - "Shop Management" - contem as conclusões da primeira fase dos seus trabalhos - a parte dedicada às técnicas de racionalização do trabalho derivadas dos *time and motion studies.* |
|  |
| 1911 - The Principles of Scientific Management" - complementa a obra anterior e consiste num programa de racionalização da gestão. |

|  |
| --- |
| **Carreira:**  Taylor começa a sua actividade profissional como operário de uma empresa metalúrgica, passando para contramestre e mais tarde para responsável de oficina. A trabalhar na *Midvale Steel* acaba por concluir estudos universitários na área da engenharia mecânica. A partir de 1880, procede a numerosas experiências na *Manufacturing Invest­ment Company*, a nível da produção e da organização. Em 1893 estabelece-se como engenheiro consultor. Participa activamente em trabalhos de reflexão na *American Socie­ty for Mechanical Engineers* que tinham como objectivo a melhoria da rentabilidade das empresas através da modernização dos modos de organização e direcção. Em 1895 dá uma conferência onde expõe pela primeira vez as ideias do "Scientific Management" e publica "A piece rate system shop management". |

A par do contexto que descrevemos em largos traços, os trabalhos de Taylor partem da observação do sistema industrial do seu tempo e de algumas conclusões prévias. Considera que os principais problemas que aquele defronta são: 1) a persistência de práticas de folgança sistemática no trabalho, ideia que também pode ser traduzida pelo termo "freinage" ou limitação voluntária da produção e que, quanto a si, se devem a um erro de raciocínio da parte dos trabalhadores - acreditarem que o aumento da produtividade conduz ao desemprego (a causa do baixo rendimento da indústria); 2) a ignorância, por parte dos gestores, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para a sua realização (a impossibilidade de controlar o trabalho); 3) a falta de uniformidade dos modos operários (o abandono à iniciativa operária).

Destas primeiras conclusões vai resultar um trabalho coerente que obedece a um programa ideológico básico que o torna inteligível, e que é constituído pelas seguintes crenças e os seus corolários:

O "poder" da ciência e da razão:

Possibilidade de eliminar toda a irracionalidade na esfera do trabalho e da organização, e de formular um "one best way" científico - eliminar improvisação, empirismo e, especialmente, iniciativa operária.

Possibilidade de eliminar todos os conflitos industriais, fundados, afinal, na ignorância tanto dos trabalhadores como dos empresários.

A identidade de interesses de trabalhadores e empresários:

Possibilidade de obter a prosperidade de todos: desenvolvimento máximo da capacidade do trabalhador e da indústria, redundando em altos salários e baixos custos unitários de produção através do aumento da eficiência e do rendimento na indústria.

Uma concepção negativa e estreita da natureza humana - o *homo œconomicus*:

Necessidade de controlar e destruir a autonomia operária e de fornecer estímulos económicos.

Deste programa ideológico (que desenvolveremos adiante) resultou um programa de trabalho e intervenção na indústria:

Análise científica do trabalho e estudo da fadiga humana.

Divisão do trabalho e especialização do trabalhador.

Determinação de um modo operatório padrão e de um tempo padrão - o fim dos movimentos inúteis e do desperdício.

Padronização de equipamentos e materiais.

Selecção e formação científica do trabalhador - "o homem certo no lugar certo".

Distribuição uniforme do trabalho - o fim das faltas/excessos de trabalho.

Remuneração e incentivos (a base do sistema é o pagamento diferencial à peça) de acordo com o tempo padrão - o salário justo.

Supervisão Funcional

Cálculo de custos unitários - a contabilidade é facilitada pela análise de trabalho.

Divisão do trabalho e das responsabilidades: separação do planeamento, concepção, preparação e execução - o fim do sistema "iniciativa é estimulante".

**Planear** (ciência em vez de improvisação), **Preparar** (homens, instrumentos e materiais), **Controlar** (verificar a execução), **Executar** (disciplinar a execução do trabalho através da distribuição diferencial de tarefas e responsabilidades) - os 4 princípios do **Scientific Management**.

A **organização científica** pretende superar a conflitualidade entre patrões e operários no que respeita à repartição dos excedentes. Para Taylor, a organização científica é uma forma de conciliar interesses divergentes, sendo necessária uma verdadeira revolução - em vez de se discutir a melhor forma de dividir o excedente é preciso chegar a acordos que permitam aumentar esse mesmo excedente, até ao ponto desse excedente ser tão grande que já não valerá a pena litigar sobre a sua divisão. Para haver abundância tem que existir aumento de produtividade e para haver aumento de produtividade tem que existir um maior rendimento dos trabalhadores e para que tal aconteça é preciso confiar na organização científica. O modelo de Taylor apoia-se no preceito liberal-industrialista de que maior rendimento é igual a vantagens para todos. É preciso combater o *freinage*, derrubando algumas barreiras - combater o mito de que o aumento de produtividade leva a mais desemprego; o sistema imperfeito de organização que constrange os operários a trabalharem a um ritmo mais lento de forma a garantirem os seus interesses; a ineficiência dos métodos empíricos usados na fábrica que atiram para o lixo grande parte do esforço produtivo.

Taylor acredita que os aumentos de produção e as economias de escala colocarão ao dispor de todos, produtos que até aí estavam reservados a uma elite - o seu intuito é, em grande medida, reformista. O seu sonho é o de uma sociedade paternalisticamente organizada em que um corpo de iluminados gere a sociedade de forma a conciliar os interesses de todos, em função de uma determinada visão do que é ou deve ser o interesse comum. Com Taylor temos a legitimidade da eficiência levada ao seu extremo. A reforma vê-se ainda a outro nível - a natureza humana que é tipicamente indolente deve ser combatida por via educativa e pela aferição sistemática das capacidades de trabalho dos operários. Só com padrões rigorosos é possível constituir um sistema rigoroso onde a equidade seja uma prática sistemática. As práticas de trabalho tradicionais devem ser combatidas porque são ineficientes e porque nenhum operário está em condições de dominar todo o espectro produtivo. Uma direcção moderna deve assumir a responsabilidade de organizar a produção em novos moldes (mais científicos).

Repare-se que Taylor parece, por um lado, reconhecer que a redução voluntária da produção é um legítimo mecanismo de defesa dos trabalhadoes, ou seja, um modo que estes utilizam para combaterem a arbitrariedade dos supervisores mas, por outro, não hesita em afirmar que a natureza dos operários é a de trabalharem pouco. Os operários deixados a si próprios não são mais do que uma turba ou uma canalha (*rabble*). O trabalho só pode ser uma actividade pacífica, séria e que se afirma, em última análise, como um dever moral (influência da ética protestante). Os homens tendem a transgredir estes imperativos devido à sua dimensão pecaminosa. Assim, para Taylor o trabalho tem uma virtualidade moral e de verdadeira salvação humana - a disciplina operária não deveria ser interpretada como um castigo, mas como uma penitência. A vocação de indolência, que é natural, estabelece uma relação tensional com o dever moral. O pensamento calvinistíco-puritano de Taylor está, no entanto, contaminado pelos avanços de uma outra ideologia - o cientismo positivista com a sua crença desmedida no progresso humano. A organização científica é o modo de combater o pecado da indolência, garantindo a prosperidade, a felicidade e o fim da discórdia. Se os homens não fossem atraídos pelo mal, a organização científica não seria necessária, mas este não é o caso. O pessimismo calvinista choca com o optimismo científico e daí resulta a **organização científica do trabalho**.

Em relação ao **estudo científico dos métodos de trabalho**, Taylor propõe a decomposição do trabalho humano e sua recomposição a partir de princípios ditados do exterior. Estes princípios estão bem presentes nos seus *time and motion studies* e são seguidos por homens como Gilbreth, Gantt ou Emerson. Para se realizarem estes estudos é necessário um grupo experimental de 10 a 15 operários particularmente hábeis no trabalho sob análise, decomposição e análise dos movimentos simples em relação ao tempo de execução, posição física, forma, peso e frequência do uso de instrumentos; correcção e eliminação dos movimentos falsos, inúteis e perigosos ou que não obedeçam a critérios de racionalidade; recomposição dos comportamentos laborais, com base na montagem dos movimentos elementares racionalizados; padronização dos utensílios e instrumentos com base em relações óptimas de peso, forma, frequência e modalidade de uso e características físico-químicas dos materiais usados; fixação de um tempo teórico de produção com base numa soma de tempo registada para os movimentos simples; formação de um grupo experimental de trabalhadores na execução do padrão fixado pelos novos procedimentos; observação sistemática dos tempos efectivamente gastos, levando em linha de conta as necessidades fisiológicas, as pausas e alguns factores extraordinários; cálculo dos coeficientes de correcção do tempo teórico de modo a aumentá-lo com uma percentagem suficiente para fazer frente a todas as pausas e inconvenientes previsíveis.

Este novo método recebe a designação de *task management*. O trabalho obtido é agora padronizado e uniforme, onde a previsibilidade e o rendimento são acrescidos. A este nível são conhecidas as descrições dos operários estúpidos, fortíssimos e dóceis que são educados a repousar, a andar, transportar objectos ou a usar os instrumentos de trabalho. Ao mesmo tempo, encontramos aqui a base da completa separação entre programação e execução das actividades produtivas, sendo expressa a necessidade de existir um hiato entre a realização do trabalho e o receber de ordens rígidas para a sua execução. A taylorização encarregar-se-á de levar esta rígida separação entre programação e execução às últimas consequências em todas as actividades humanas.

Taylor recusa as críticas que lhe são dirigidas no que diz respeito à desqualificação, à monotonia e à rigidez do seu sistema, defendendo-se com a inevitabilidade do sistema de divisão de trabalho, e dando o exemplo do cirurgião que trabalha da mesma forma que um operário e que, na sua formação, é rigidamente guiado por médicos mais experientes e capazes. A defesa de Taylor repousa pois num argumento de universalidade e de necessidade da racionalização dos procedimentos de trabalho. O resultado destes princípios é a desqualificação e a constituição de um corpo de semi-qualificados. Para combater as resistências previsíveis, Taylor vai advogar uma política de altos salários, baseada no cumprimento dos objectivos fixados. O seu não atingimento deve acarretar uma diminuição proporcional do salário.

No entanto, a política de homogeneização da força de trabalho trazia consigo um perigo imediato que foi visto por Taylor - uma massa de indivíduos nas mesmas condições pode ser levada com alguma facilidade ao protesto colectivo. Para evitar essa situação, Taylor vai defender os prémios individuais e não os colectivos. Com base nesta estratégia vão-se constituir categorias profissionais mais ou menos artificiais que têm como único propósito a construção de assimetrias entre os trabalhadores.

A distribuição dos trabalhadores pelos cargos deve também obedecer a critérios rígidos e rigorosos - *the right man in the right place*. Só com operários de primeira categoria é que é possível estabelecer uma organização científica do trabalho. É necessário encontrar o trabalho certo para cada operário. O objectivo passa a ser o de uma distribuição racional dos trabalhos fabris, optimizando a relação biunívoca entre trabalhadores e características objectivas do trabalho - abrem-se, assim, as portas aos testes psico-técnicos.

O principal mecanismo que garante o consenso operário é a recompensa económica. É preciso também garantir uma colaboração íntima e cordial entre directores e operários. Os laços mecânicos, afirma Taylor, não são suficientes, os directores devem falar aos operários colocando-se ao seu nível. Os indivíduos devem ser encorajados a colocarem os seus problemas aos seus superiores. A expressão dos sentimentos e do raciocínio é, para Taylor, uma válvula de escape muito importante. Se os directores forem responsáveis, atentos, razoáveis e prestarem atenção aos seus subordinados não haverá razão para a constituição de sindicatos. Esta consideração permite verificar que Taylor não descura totalmente a dimensão psicológica, mas integra-a numa visão simplista e paternalista das relações industriais. Os contactos humanos são uma forma de legitimar a posição dos patrões aos olhos dos empregados e impedir a formação de coligações potencialmente perniciosas. Os contactos servem para assegurar relações de trabalho individuais e impedir a contratação colectiva. Este preceito é entendível à luz do regime de *closed shop* que vigorava nos Estados Unido nesta época. Para Taylor, este regime é incompatível com a liberdade empresarial e com os preceitos de uma administração científica. Taylor não é um defensor das grandes unidades industriais, ele deseja que haja um conhecimento entre todos os participantes. O triunfo das grandes unidades industriais deve-se mais ao fordismo do que ao taylorismo.

O sucesso da organização científica não pode apoiar-se em exclusivo nas transformações operadas ao nível fabril, as transformações têm que abarcar também a área directiva. Nas fábricas tradicionais, diz Taylor, há falta de pessoal dirigente, o que implica que cada chefe tenha múltiplas funções e tarefas, não terminando nenhumas nos tempos previstos. Como a estrutura é uma hierarquia de tipo militar, cada chefe intermédio recebe a totalidade das ordens vindas de cima, transmitindo-as de forma detalhada aos inferiores. Os chefes tentam superar as suas dificuldades, atribuindo trabalho aos seus subordinados. Para superar a dificuldade de encontrar indivíduos capazes para os cargos de chefia, é forçoso reduzir o arco de competência de cada um dos chefes - restringir o campo das competências de cada um; ancorar os desempenhos a normas e procedimentos pré-estabelecidos pela direcção central; aumento numérico dos quadros intermédios.

O principal contributo a este nível é o da **supervisão funcional** - os operários não obedecem apenas a um só chefe, mas recebem ordens e são controlados por diversos superiores, cada um ocupando-se de um aspecto particular do trabalho. Os oito supervisores apontados são: inspector para o respeito do desenho e das normas de produção; um inspector que mostre ao operário a melhor forma de produzir; um chefe para o funcionamento óptimo da máquina; um chefe para a manutenção e reparação; um responsável pelo cálculo dos tempos; um responsável pelo fluxo dos materiais; um responsável pelas relações disciplinares e um responsável pelos horários. Taylor considera que depois de algumas dificuldades iniciais relativas à discussão das competências, o sistema entrará na normalidade e tudo correrá melhor.

Todas estas práticas devem ser dominadas pelo **princípio da excepção** (estender aos níveis directivos o critério de eliminação dos tempos mortos e supérfluos). Os gestores de topo devem ser poupados aos detalhes das questões rotineiras, devendo apenas actuar sobre aquilo que escapa ao corrente. Antes de encaminhar um relatório para o gestor, os assistentes devem assinalar o que escapa à normalidade e os desvios em relação ao esperado. O funcionamento da empresa taylorista apoia-se, pois, numa rígida burocracia que é concebida como um meio de eficiência e de conformidade às regras (a aproximação a Weber é evidente). O nível inferior da hierarquia cumpre os planos e executa; no nível intermédio analisam-se detalhadamente os processos produtivos e buscam-se possibilidades de melhoria técnica; ao nível superior não deve haver uma concentração nas rotinas diárias da empresa, mas uma intervenção em casos excepcionais, filtrados por quem de direito. Quanto mais se sobe na hierarquia mais a atenção se dirige para o futuro e não para o presente.

O modelo taylorista está desenhado para que se acredite que o *one best way* é algo de neutral acima de qualquer interesse particular das partes intervenientes. Para Taylor qualquer participante organizacional está sujeito a um conjunto de regras das quais não pode escapar. Assim sendo, o sistema tayloriano está imbuído de uma noção irrecusável de justiça e de equidade. Ainda que as regras não sejam iguais para todos, existe como que uma lei diferenciada que resulta da natureza das coisas diversas (para seguirmos uma terminologia à Montesquieu). O recurso sistemático à ciência assume-se como uma forma de legitimar práticas e procedimentos, realçando também a justeza da actuação daqueles que dispõem efectivamente do poder organizacional num dado momento. A este respeito é óbvio que o movimento taylorista é fortemente conservador. Por outro lado, a dinâmica da eficiência leva o taylorismo a esquecer quase por completo o ambiente e a influência que este exerce sobre a organização.

Independentemente de qualquer consideração em torno dos méritos e deméritos do taylorismo não deixa de ser verdade que se trata verdadeiramente do movimento que marca a passagem da pré-história à história dos estudos organizacionais. Embora o taylorismo se encontre hoje em crise é inegável que ele desempenhou um papel relevante não só na história da indústria moderna, à qual se encontra ligado, como também em tudo o que se relaciona com as organizações racionais e "científicas" do trabalho. Mesmo no terreno das novas organizações, não pode haver um optimismo excessivo em relação aos últimos estertores do moribundo. Com efeito, a informatização tem constituído uma faca de dois gumes e não é raro encontrar contextos organizacionais em que o regresso em força dos procedimentos racionalizantes se deve principalmente à informatização. Tal como já havia sido salientado, o espaço dos escritórios parece hoje mais indicado para as novas vagas neo-taylorianas.

O taylorismo faz hoje parte do vocabulário mais comum da linguagem organizacional. Se por um lado a sua imagem depreciativa é uma constante com a sua associação à eficiência, à repetição, à parcelização e à padronização, também é conveniente salientar que a sua imagem de contributo para a produtividade continua a atrair muitos. De algum modo, existe uma ambivalência fundadora no taylorismo, onde a expressão de uma grande inovação coexiste com o cortar cerce qualquer veleidade de criatividade por parte dos operários e demais intervenientes no processo fabril. No taylorismo, a opressão e a tirania coexistem lado a lado com as imagens progressistas da racionalização e das melhorias das condições de trabalho; o combate à autonomia operária marcha a par com melhores salários e condições de vida; a disciplina rígida que não concede qualquer espaço autonómico não invalida o travão aos abusos e à ausência de regras por parte de supervisores mal intencionados. Em determinados pontos, o papel histórico do taylorismo assemelha-se ao papel da própria burguesia para Marx - uma necessidade de progressão histórica, mas um obstáculo a ser superado na marcha da humanidade.

O taylorismo, não deve ser esquecido, é antes de mais um movimento de engenharia onde a tónica repousa na inovação técnica. Por outro lado, há que registar que nem sempre as ideias fundamentais de Taylor foram aplicadas na sua forma pura. É de salientar que as polémicas entre Taylor e os seus seguidores foram muito frequentes e que aquilo a que chamamos taylorismo nem sempre corresponde directamente às ideias perfilhadas pelo engenheiro da *Midvale Steel*. O taylorismo corresponde tanto a Taylor como aos seus seguidores e não representa mais do que um esforço ora concertado ora desorganizado de modernização das empresas do virar do século.

### 

### 2.1.2 - Henri Fayol

|  |
| --- |
| **Henri Fayol - (Constantinopla - 1841 - Paris - 1925)** |

|  |
| --- |
| **Publicações:** |
|  |
| 1916 - "Administration Industrielle et Généralle" |

|  |
| --- |
| **Carreira:** |
|  |
| Engenheiro de Minas na empresa metalúrgica e carbonífera "Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville" entre os anos de 1860 e 1918, é nomeado gerente das minas em 1866 e, em 1888, Gerente Geral. |

A teoria de Henri Fayol caracteriza-se pela ênfase na estrutura para a organização obter a eficiência. Com Fayol parte-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvi­das, sejam orgãos ou pessoas. Trata-se de uma abordagem sintética, global e universal da empresa. Este autor identifica seis grupos de funções básicas de qualquer empresa, consistindo a direcção de uma empresa na sua condução de acordo com os objectivos e no assegurar da marcha das **seis funções essenciais**:

1. Funções técnicas (produção de bens)

2. Funções comerciais

3. Funções financeiras (procura e gestão de capitais)

4. Funções de segurança (protecção dos indivíduos)

5. Funções contabilísticas (inventários, balanços, registos)

6. Funções administrativas (coordenam e sincronizam as outras 5 funções da empresa, pairando acima delas).

**Funções administrativas:**

prever

organizar

comandar

coordenar

controlar

#### Proporcionalidade das Funções Administrativas

As funções administrativas repartem-se por todos os níveis da hierárquia da empresa e não apenas pelos cargos de topo, sendo dis­tribuidas proporcionalmente. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções; pelo contrário, à medida que se sobe na escala hierárquica mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

#### Distinção entre Administração e Organização

Fayol distingue estes dois conceitos. Para ele "administração" é um todo do qual a "organização" é uma das partes. "Administração" é um conceito mais amplo. Trata-se de um conjunto de processos entrosados e unificados e abrange aspectos que por si só a "organização" não envolve, tais como previsão, comando, controlo. A "organização" abrange apenas o estabelecimento da estrutura, da forma, sendo por isso estática e limitada. O conceito de "organização" pode ter dois sentidos:

Organização como unidade ou entidade social (empresa)

Organização como função administrativa e parte do processo administrativo; acto de organizar e integrar recursos.

#### Princípios Gerais da Administração para Fayol

Tal como Taylor, Fayol reinvindica o estatuto de ciência para a sua teoria, com leis e princípios próprios, afastando destes princípios qualquer ideia de rigidez, devendo sim imperar o bom senso, nada sendo absoluto em matéria administrativa. Neste sentido, os princípios são maleáveis e são os seguintes:

Divisão do trabalho - especialização das tarefas e das pessoas.

Autoridade e responsabilidade - direito de dar ordens; consequência natural da autoridade.

Disciplina

Unidade de comando - princípio de autoridade única; cada empregado deve receber ordens apenas de um superior.

Unidade de direcção - uma cabeça e um plano para cada grupo de actividades que tenham o mesmo objectivo.

Subordinação dos interesses indivíduais aos interesses gerais.

Remuneração do pessoal - deve estar sempre garantida; há que garantir satisfação aos empregados.

Centralização - concentração de autoridade no topo da hierárquia da organização.

Cadeia escalar - é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo; é o princípio da unidade de comando.

Ordem - um lugar para cada coisa, cada coisa no seu lugar.

Equidade - amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.

Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal - a rotação é negativa para a organização.

Iniciativa - a capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.

Espirito de equipa - harmonia e união entre as pessoas; elemento forte da organização.

### 2.1.3 - Henry Ford

|  |
| --- |
| **Henry Ford - (1863-1947)** |

|  |
| --- |
| **Publicações:** |
|  |
| 1923 - "My Life and Work" |

|  |
| --- |
| **Carreira:** inicia a sua vida profissional como mecânico, chegando a ser engenheiro-chefe de uma fábrica. Nessa época projectou o modelo de um automóvel e, em 1899, fundou com alguns colaboradores a sua primeira fábrica de automóveis que rapidamente fechou. Consegue um financiamento com o qual funda a *Ford Motor Co*. que fabrica um modelo a preços populares dentro de um plano de vendas e assistência técnica de grande alcance, revolucionando a estratégia comercial da época. Em 1913 Ford produz já 800 carros por dia. Em 1914 reparte com os trabalhadores uma parte do controlo accionista da empresa. Cria o salário de 5 dólares por dia e reduz a jornada de trabalho para 8 horas diárias. Em 1926 o império Ford detem 88 fábricas, 150.000 trabalhadores, e produz 2 milhões de carros por ano. |

O ritmo de produção na *Ford Motor Co*. só é possível com a utilização dos princípios tayloristas e a introdução da famosa **linha ou cadeia de montagem**, em que se utiliza a correia ou cinta transportadora que permite eliminar tempos mortos ("andar não é uma tarefa remuneradora"), fixando externamente o ritmo de trabalho. O trabalhador de Taylor continua com frequência a ser um "first-class man", devidamente seleccionado e treinado, já que o essencial consiste na separação dos trabalhos de concepção e execução. Ford desenvolve a parcelização do trabalho de execução, a sua subdivisão. Ao mesmo tempo, introduz nas suas indústrias o sistema de produção sem depósitos - aprovisionamento contínuo e regulado - que promove o fim da "folgança dos materiais": redução ao máximo da imobilização improdutiva do capital (circulante, neste caso) e, portanto, dos custos de armazenamento; redução dos tempos mortos da produção que ocorriam antes nos intervalos dos aprovisionamentos.

Em 1914, Ford anuncia um "acordo geral sobre os salários": a medida mais espectacular consiste no aumento do salário nominal de 2,5 para 5 dólares. Na origem encontra-se a preocupação em assegurar um aprovisionamento contínuo de força de trabalho - na primeira década em Detroit a regra era o sistema "hire and fire" com trabalhadores contratados ao dia - e em eliminar o estado de insubordinação crónica e de elevado *turnover* que caracterizava a indústria. Os 5 dólares asseguram, mediante o controlo do gasto do salário, uma influência nas condições de existência da população operária. Este salário não abrange operários com menos de 6 meses de antiguidade, jovens menores de 21 anos e mulheres (Ford "espera que as jovens se casem"). Exige-se também uma moral inatacável - são proibidos o tabaco, o álcool e o jogo e os bares. Ford cria um departamento de sociologia: trinta investigadores (sociólogos, psicólogos, psicotécnicos) têm por missão controlar em directo os lugares que os operários frequentam. O absentismo e o *turnover* caem em flecha. A jornada de trabalho descera já para 8h - "a fixação do salário da jornada de 8h a 5 dólares foi uma das melhores economias que jamais fiz, contudo teria feito uma maior se o tivesse fixado em 6 dólares". O salário passa, assim, de estímulo a instrumento de reprodução do trabalhador. A entidade patronal tende a substituir o sindicato (seguros colectivos - doença e incapacidade) - "open shop campaign". Ford entende que a indústria deve pagar a conta da reprodução da força de trabalho operária, assinalando o fim do miserabilismo.

### 2.1.4 - Max Weber

**Max Weber (Erfurt- 1864 - 1920)**

Se é um facto que Max Weber nunca pretendeu fundar um campo especializado de estudos organizacionais, não deixa de ser verdade que ele é, entre os mais destacados sociólogos da geração do virar do século, o que dedica mais atenção à análise das organizações, especialmente no quadro da sua análise da emergência do moderno capitalismo e na caracterização do seu espírito. É evidente que, entre outros, Marx e Durkheim também concentram os seus esforços na desmontagem da dinâmica das sociedades capitalistas do seu tempo, mas concedem particular realce à divisão social do trabalho e suas implicações nos contextos que definiríamos hoje como organizacionais. No entanto, a autonomia deste espaço é reduzida, submetendo-se ora aos ditames da vida económica e à lógica do sistema capitalista, ora às manifestações individualistas da emergente sociedade industrial. Não deixa de ser notável que uma análise genuinamente sociológica das organizações, que estava em embrião nas primeiras gerações de sociólogos, tenha que esperar pelo contributo de discípulos e colaboradores de Parsons para se institucionalizar, transformando-se num campo autónomo. Autonomizando-se, a sociologia das organizações mantém como agenda fundadora a discussão do tema da burocracia, ainda que negando parcialmente os trabalhos de Weber. Aliás, as correntes dominantes nos anos 60 e 70 parecem demonstrar ou um certo desprezo pela obra de Weber ou reduzindo os seus contributos para a ciência das organizações à elaboração do tipo-ideal da burocracia. No entanto, e como procuraremos demonstrar, o “programa” de estudos organizacionais de Weber transcende em muito a simples elaboração de um tipo-ideal.

Weber pode ser considerado como o autor de uma das primeiras tipologias das formas organizacionais. Na verdade, a sua teoria dos tipos de dominação é uma verdadeira taxonomia organizacional. A análise das formas de autoridade carismática, tradicional e racional-legal, com a progressiva dominação da última, indiciam até que ponto a burocratização das sociedades modernizadas é uma constante. A eficiência técnica ligada às formas burocráticas justificava a sua marcha imperial. Iniciemos, pois, a discussão da contribuição weberiana para a sociologia das organizações a partir da sua modelização de burocracia. O tipo-ideal de Weber revelou-se inclusivamente como um dos fios-condutores de toda a análise organizacional ao longo do século XX.

#### Teoria da Burocracia

A burocracia vai ser o tema central da reflexão de Weber sobre as organizações. Esta teoria obedece aos princípios da sua sociologia geral, a saber, a sociologia compreensiva. A teoria da burocracia assenta no estudo dum tipo particular de condutas, as que vêm da política (dominação do Homem pelo Homem). Os tipos de dominação são três:

A dominação racional

A dominação tradicional

A dominação carismática

A burocracia é a forma mais tipica de dominação racional ou legal e obtem-se pelos seguintes princípios:

1. A existência de serviços definidos e de competências rigorosa­mente determinadas pelas leis e regulamentos, de modo a que as funções sejam nitidamente divididas e distribuídas, bem como os poderes de decisão necessários ao cumprimento das tarefas corre­spondentes.

2. A protecção dos funcionários no exercício das suas funções é assegurada em virtude de um estatuto. De um modo geral fica-se funcionário para toda a vida, de modo a que o serviço do Estado se torne uma profissão principal e não uma ocupação secundária à custa de outra ocupação.

3. Existe uma hierarquia de funções, o que quer dizer que o sistema administrativo é fortemente estruturado em serviços subalternos e em postos de direcção, com possibilidade de fazer apelo da instância inferior à instância superior. De um modo geral esta estrutura é monocrática e não colegial e manifesta uma tendência para a centralização.

4. O recrutamento faz-se através de concursos, exames ou diplo­mas, o que exige aos candidatos uma formação especializada. Em geral, o funcionário é nomeado na base da livre selecção e do compromisso contratual.

5. A remuneração regular do funcionário é assegurada sob forma de salário fixo e de uma reforma assim que este deixa o serviço do Estado. As relações são hierarquizadas em função da hierarquia interna da organização e da importância das responsabilidades.

6. Existe o direito, por parte de superiores, de controlar o tra­balho dos seus subordinados, eventualmente pela instituição de uma comissão disciplinar.

7. A possibilidade de promoção dos funcionários é feita na base de critérios objectivos e não segundo a vontade da autoridade.

8. A separação completa entre função e propriedade: nenhum fun­cionário pode ser proprietário da sua função ou dos meios admin­istrativos necessários para a exercer. Neutralidade na função.

A burocratização da sociedade está associada à sua modernização e ao progresso, mesmo que esta evolução seja acompanhada dum certo pessimismo e desencanto.

#### A sociologia weberiana e o seu impacto organizacional

O contributo de Max Weber para a sociologia das organizações contemporânea pode ser destacado pelo menos a seis níveis: a) a modelização da “gaiola férrea da racionalidade”; b) as formas de racionalidade e os modelos de acção social; c) a racionalização, a globalização e a modernidade; d) a política e a escola; e) a tradição clássica e a sociologia moderna; f) o destino da modernidade. Com base em diversos conceitos weberianos iremos tentar destacar a sua actualidade.

A gaiola férrea da racionalização burocrática é frequentemente citada como a característica central da modernidade e em relação à qual se dirige a sociologia de Weber. A racionalização burocrática, as suas limitações, os seus descontentamentos e as suas alternativas são um tema central de qualquer abordagem de Weber. Para a maior parte dos teóricos da modernização (como Kerr, Bell ou Parsons) as organizações complexas serviram como exemplo institucional da modernidade, dada a sua precisão técnica inigualável, a sua velocidade, racionalidade e controlo. Deste modo, podemos encontrar uma convergência notável entre organização e modernidade, e na qual a burocracia pode ser vista como o destino imparável dos nossos tempos, aquilo a que Stewart Clegg chama TINA (*there is no alternative*). O esquema prevalecente é o de uma fechadura (dimensão organizacional) e de uma chave (a eficiência). No entanto, a associação entre dimensão, burocracia e eficiência, que foi dominante na teoria organizacional até aos anos 70, não faz justiça ao contributo weberiano e ao privilégio que o sociólogo de Erfurt atribuía quer às variáveis culturais quer aos esforços comparativos. Weber pode ser visto como o teórico da racionalização burocrática que previu a convergência dos diferentes sistemas sociais e políticos pela acção das lógicas industrial e organizacional. As teorias da convergência que haviam sido largamente rejeitadas até aos anos 80 receberam um novo fôlego depois da queda dos regimes de leste, especialmente com a consolidação da esperança de que o mundo industrializado está a seguir uma trajectória idêntica. O “fim da história” de Fukuyama e a imagética nietzschiana do “último homem” evocam o pessimismo weberiano do advento de uma época de aborrecimento e monotonia.

De qualquer dos modos, a lógica da convergência está longe de ser aceite por todos os analistas organizacionais contemporâneos. Por um lado, a universalidade da modernização não é um dado adquirido: muitos são os deserdados deste processo (povos não europeus, classes desfavorecidas) e não podemos ignorar também que a modernização se liga fortemente a um projecto eurocêntrico. Frequentemente, o processo da modernidade desembocou na tragédia e no genocídio. Em segundo lugar, não é um dado adquirido que a “gaiola férrea” constitua uma interpretação fiel do sentir weberiano. Vários autores salientam que o termo alemão *stalhartes Gehäuse* representa mais a ideia da dureza férrea da personalidade puritana do que a caracterização de uma limitação rígida da liberdade e da criatividade dos actores sociais pela presença dos excessos de racionalização e burocratização. Se virmos o termo em causa como a carapaça do capitalismo, como o limite ou contexto no qual se desenvolve o capitalismo, estamos a abrir as portas a uma interpretação positiva e negativa do fenómeno: uma vida vazia ou uma herança que é transmitida de uma geração para outra.

O modelo de Weber não pode ser entendido de uma forma fechada, uma vez que as organizações existem num estado de interdependência dinâmica em que o crescimento e a sobrevivência exigem adaptação e manutenção ambiental. Há sempre que salientar que não podemos ler Weber de uma forma unilateral. Nos seus escritos cruzam-se múltiplas referências e se o podemos ver como um precursor dos estudos funcionalistas de comportamento organizacional e da ligação entre burocracia e eficiência, também não podemos ignorar que ele se encontrava próximo das posições dos marginalistas austríacos que consideravm a burocracia e a eficiência como inimigas declaradas. Ainda assim, Weber nunca se esquecerá de reafirmar as dimensões política e cultural das burocracias que devem a sua sobrevivência não à eficiência, mas ao seu poder. Neste aspecto particular, Weber é um claro precursor das modernas formas de institucionalismo, ao separar declaradamente a eficiência da sobrevivência organizacional. Mas é aqui que reside a própria riqueza teórica da obra do sociólogo alemão: a sua ambiguidade e a sua capacidade de manter registos múltiplos, permitem-nos vê-lo como precursor de diversas teorias e orientador de inúmeros programas de investigação alternativos, ou mesmo contraditórios. Weber não é tanto um teórico das organizações quanto um analista cultural. O comportamento organizacional está imerso nas práticas culturais que pressupõem reciprocidade, confiança e relações informais, isto é, aquilo a que Okun chama o “aperto de mão invisível” e que permite uma distanciação em face da “mão invisível” do mercado ou da “mão visível” da burocracia.

Por outro lado, a racionalização não é conduzida por uma lógica cultural autónoma e irresistível, mas está sujeita a resistências e pode gerar formas sociais antagónicas à burocracia. As contradições ou os limites da burocracia racionalizante têm implicações no desenvolvimento das formas de pensar e de agir que se afastam da racionalidade técnico-instrumental, quer num regresso a formas tradicionais quer através da constituição de diversos movimentos emancipadores. Estas contradições conduzem-nos ao requstionar da separação radical entre tradicional e moderno. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* foi provavelmente a mais controversa tentativa de entender o nascimento do capitalismo e de definir o comportamento tradicional em oposição com o moderno. Weber afirmou a existência de uma afinidade electiva entre a ética protestante e o espírito do capitalismo, criando uma racionalidade intencional, técnica, instrumental e funcional emergente do ascetismo cristão. Para além da digressão em torno das origens do capitalismo e dos processos de racionalização, a *Ética* dá conta do desenvolvimento de um tipo particular de personalidade em que o peso do chamamento calvinista permite que Weber estabeleça uma relação entre o velho protestantismo, Franklin e o espírito do moderno capitalismo. A intensidade da busca do reino de Deus dá origem a uma sóbria virtude económica e, pela diluição das raízes religiosas, cede lugar a uma visão utilitarista. Vista deste modo, a perspectiva de Weber é mais a de uma análise simultaneamente diacrónica e sincrónica do que um simples retrato da transição entre tradição e modernidade. Seja como for, é bem evidente que a linha de estudos organizacionais apresentada por Weber não é replicada pelos seus contemporâneos nem pelos seus sucessores imediatos. As teorias organizacionais das cinco décadas que se seguem à morte de Weber permanecerão estranhamente mudas ao enquadramento social da organização e às variáveis culturais e esquecerão quase por completo a dimensão histórica de formação da organização moderna. O contributo weberiano fica restrito à sua parcela mais rígida: o tipo-ideal de burocracia.

Apesar de ser excessivo ver em Weber um mero observador da transição tradição/ modernidade, não pode ser escamoteado que ele detecta uma prevalência do segundo termo e considera uma forte associação entre tradição e hábito, ignorando o potencial de resistência, rebelião e solidariedade que se observa por detrás de múltiplos movimentos considerados tradicionais.

## 2.2 - DO TAYLORISMO ÀS RELAÇÕES HUMANAS

Embora o Taylorismo se assuma tipicamente como uma forma de organização operária e do trabalho fabril, não deixa de ser verdade que existe uma concepção global de organização na obra do engenheiro americano e dos seus seguidores. Ao longo do século vinte, o taylorismo tem vindo a ser interpretado pelos seus críticos a partir de três linhas de leitura fundamentais:

1 - o **taylorismo como exploração** - trata-se de uma crítica assente em pressupostos da sociologia industrial e do trabalho. Com Braverman temos a consideração do taylorismo como a expressão orgânica do capitalismo monopolista. Assinala-se, assim, uma tendência histórica conducente à degradação do trabalho humano e à crescente separação entre trabalho manual e trabalho intelectual. Os processos de trabalho são impostos autoritariamente e visam esvaziar os cargos de toda e qualquer dimensão inteligente.

Ainda dentro desta linha que considera o taylorismo como exploração, devemos salientar o contributo de Friedmann. Para este autor, as soluções para os problemas humanos introduzidos pelo taylorismo não passam necessariamente por uma revolução ou por uma tomada de poder nas fábricas por parte dos operários. A recuperação do significado e do controlo do trabalho é, em parte, separável da problemática do controlo dos meios de produção. Há que mudar o trabalho, de forma a garantir que ele tenha uma tríplice valorização - intelectual (conteúdos inteligentes), moral (reconhecendo direitos e dignidade), social (desenvolvendo uma cooperação comunitária no local de trabalho). O modelo idealizado por Friedmann é o de uma democracia industrial em que as exigências do lucro se compatibilizam com os valores sociais e humanos.

Dentro da interpretação do taylorismo como exploração há que referir a visão neo-marxista que desmistifica a aparente neutralidade da OCT e que a legitimidade científica nada mais faz do que camuflar a existência de relações de poder.

2 - O **taylorismo como utopia tecnocrática** - No seio desta linha, salienta-se a incapacidade do taylorismo cumprir os seus desígnios - a determinação total da conduta humana nunca será possível. Os homens terão sempre margens de liberdade que não podem ser totalmente controladas ou conhecidas. Crozier salienta que a redução do homem a trabalhos desumanos, monótonos e repetitivos acaba por acarretar disfunções e a utilização de pequenas estratégias que são negativas para a organização como um todo. E. Jaques salienta também a impossibilidade de determinar, a partir de critérios taylorísticos, os conteúdos profissionais do trabalho humano, uma vez que estes envolvem sempre uma certa dose de discricionaridade.

3 - O **taylorismo como forma contingente** - Nesta linha crítica considera-se o taylorismo como um episódio histórico particular das organizações modernas. A este nível podemos destacar os contributos de A. Touraine que analisa os efeitos do desenvolvimento da tecnologia sobre o trabalho operário. Por outro lado vamos ter ainda as críticas estabelecidas pela análise contingencial que tenta negar a possibilidade de existência de *one best ways* que sejam imutáveis e universais, salientando a adaptação das estruturas organizacionais às características do ambiente.

Estas três críticas vão dramatizar as denúncias ao taylorismo, apontando a sua influência directa no quotidiano de milhares de indivíduos. Por outro lado, assinala-se até que ponto a temática industrial se liga perfeitamente à questão burocrática e como as duas constituem os principais problemas que moldam a vida das organizações na sociedades contemporâneas.

O paradoxo do taylorismo reside no facto do seu sucesso significar a explosão de críticas sistemáticas que lhe são feitas. A arbitrariedade reduz-se mas não a opressão, factor que leva a que os psicólogos fabris passem a ter um campo de estudo privilegiado. Os primeiros estudos sobre a influência do cansaço no rendimento são possibilitados pelo próprio sucesso do método tayloriano. As críticas aos métodos taylorianos vão incidir sobre:

o trabalho não pode ser analisado a partir de gestos elementares, mas sim a partir da totalidade, tal como é ensinado pelos gestaltistas.

é errado impor ritmos, pausas e modalidades de trabalho a partir de critérios exteriores, ignorando a dimensão psicológica.

é um erro confiar em medidas padrão que são obtidas pela observação de trabalhadores excepcionais sob condições excepcionais.

a pretensão de estabelecer normas padronizadas iguais para todos, sem levar em linha de conta os aspectos particulares de cada um é um erro.

muitas das considerações sobre a melhor forma de realizar uma tarefa, de posicionar o corpo ou de estabelecer ritmos são apenas pseudo-científicas.

ignoram-se os factores de natureza psicológica que determinam ineficiências produtivas.

Estas denúncias começaram a ser feitas durante os anos 20 pelos psicólogos industriais e ligaram-se rapidamente às críticas ao simplismo da antropologia tayloriana - os homens executarão um trabalho sem sentido, desde que tenham os incentivos correctos (monetários). Os primeiros estudos de psicologia industrial vão-se desenvolver para analisar os efeitos introduzidos na produção pela fadiga e monotonia das tarefas. A definição de princípios universais de fadiga era um dos pontos mais fracos da metodologia tayloriana - veja-se o caso do seu cálculo da percentagem máxima de tempo de trabalho que poderia ser dedicado ao desempenho de um transporte de cargas pesadas - 42%.

Começa a saber-se que as reacções de cada um dependem das suas capacidades físicas, mas também da sua formação e da sua motivação. Estes estudos têm como pioneiros - Wyatt, Fraser e Stock. Em 1929, eles publicam um estudo sobre os efeitos da monotonia. Para eles, o aborrecimento pode ser evitado em duas situações - quando o trabalho é muito rico e pleno de sentido ou quando não tem qualquer sentido, mas não exige nenhum tipo de atenção, deixando espaço para que a mente do trabalhador se liberte. Depois de feito o diagnóstico, estes autores propõem algumas soluções - rotação de actividades; organizar o trabalho, de modo a favorecer no operário a percepção da actividade com sentido e não de um trabalho parcelar; um posicionamento dos operários que evite o isolamento físico e favoreça a formação de grupos espontâneos; a introdução de períodos de repouso nos turnos de trabalho.

Embora as recomendações destes autores contradigam os princípios do taylorismo, a verdade é que permanecem como letra morta e, ao longo das décadas seguintes, é o modelo fordista que triunfa com os seus ritmos frenéticos, trabalhos parcelizados e solitários.

## 

## 2.3 - ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

**Características Essenciais:**

Reacção deliberada à abordagem Taylorista.

"Descoberta" do Factor Humano.

Preferência dos aspectos afectivos e emocionais.

O Homem Social.

O grupo.

A Organização Informal.

Da fadiga física à fadiga psicológica.

**Críticas:**

Preocupação excessiva em inverter a abordagem taylorista.

Mais um complemento que o oposto dessa abordagem.

Visão incorrecta das relações industriais: aconselhamento.

Modelo ideológico: o conflito é substituído por compensações.

Concepção ingénua e romântica.

Manipuladora: maior produtividade e menor exigência.

Limitação do campo experimental: fábrica.

Atenção exclusiva ao informal.

Associação exagerada do informal e da coesão com a produtividade.

Depois de Taylor o esforço da racionalização vai prosseguir. Mas a aplicação do taylorismo vai trazer uma dupla reação:

contra o excesso de divisão do trabalho e contra a visão simplista do individuo.

contra a ideia de racionalização no sentido de sacralização da solução proposta pelos actores empenhados no nível científico, engenheiros, técnicos, direcção.

Neste sentido, a proposta da Escola das Relações Humanas aponta para o facto da racionalidade não ser "propriedade" dos técnicos; racionalidade e conhecimento são também propriedade dos outros actores da organização, sendo necessário conhecer melhor o indivíduo e o grupo através da psicolo­gia e da psicossociologia. No entanto, a importância da interacção entre o indivíduo e o grupo, por um lado, e organização, por outro, parece não ser contemplada por esta teoria. Tudo se limita ao conhecimento do indivíduo e do grupo em termos de relações humanas sem mencionar os conflitos organizaci­onais, ou o das classes sociais. Há que esperar pela escola sócio-técnica e mais tarde pela análise estratégica, para vermos a organização como uma construção e não como um resultado de um determinismo individual ou colectivo. Esta teoria surge como reacção ao taylorismo: há que racionalizar o factor humano.

Esta escola nasce duma experiência célebre: a **experiência de Hawthorne** e o inquérito da *Western Electric*. As ofícinas de Hawthorne da *Western Electric Company* (Chicago) ocupavam cerca de 29.000 indivíduos em 1924. Tratava-se de uma fábrica de material para telefones, onde todas as categorias socio-profissionais estavam representadas.

Apesar das boas condições materiais e de regalias sociais eleva­das, tais como salários superiores à média, refeitório, serviços médicos, serviços de orientação, existiam sinais de descontenta­mento como absentismo e má qualidade na produção. A direcção, com a colaboração de investigadores universitários, decide melhorar as condições de trabalho, começando pelo estudo da relação entre iluminação e produtividade. Neste sentido deci­diram melhorar a iluminação dum grupo de operários que trabalhava com luz artificial, deixando um outro grupo onde tudo continuava na mesma (este último chamado de "grupo de controlo"). Os dois grupos estavam ao corrente da experiência, verificando-se em ambos um aumento de produ­tividade, mas muito menor no grupo de controlo. A luminosidade foi sujeita a inúmeras variações e a produtividade continuava a aumentar nos dois grupos; diminuiu-se a iluminação no primeiro grupo e a produtividade continuava a aumentar nos dois grupos.

A experiência da iluminação durou de Novembro de 1924 a Abril de 1927. Decidiu-se então chamar uma equipa de psicossociólogos com experiência neste tipo de problemas. O estudo começou por um inquérito que ficou celebremente conhecido pelo inquérito do "test room". Um grupo de voluntários aceitou ficar isolado numa ofícina para continuar um trabalho. Sucessivamente foram-se mudando alguns factores:

sistema de salários (individuais, em grupo, por rendimento, horário, etc.)

pausas durante o trabalho (com duração diferente)

1. horários (redução, supressão do sábado, retorno à situação inicial).

Resultado: consoante as mudanças, a produtividade aumentava e por vezes estagnava. No total, ao fim de um ano de experiências, houve um aumento de produtividade em 20%. As melhorias relaciona­das com as condições de trabalho e com reinvindicações no domínio social pareciam não estar relacionadas com a melhoria dos compor­tamentos no trabalho. A que se deve então este aumento de produtividade? Ao "**efeito de Hawthorne**". O facto de os indivíduos escolhidos para estas experiências saberem à partida que iam ser alvo de observação, faz com que respondam positivamente a qualquer alteração. A esta reacção deu-se o nome de "efeito de Hawthorne". Os indivíduos reagem positivamente ao facto de se servirem deles para melhorar a sua situação, sobretudo se têm uma fraca posição na empresa. Este efeito é tido em conta sempre que se implementam inquéritos nas empresas. Estas experiências revelaram ainda a importância da "vida do grupo" e a sua influência sobre o comportamento de cada um dos seus membros. Notou-se uma certa unanimidade no nível de produção dos operários, existindo uma vida em grupo sensível às mudanças, tensões, clivagens, oposições entre as pessoas, etc. Esta vida de grupo tinha uma grande influência na produção de cada um dos operários. A experiência do "test room" prolongou-se por uma série de outras experiências aplicadas em diferentes grupos e seguidas de uma grande campanha de entrevistas que permitiram afinar os primeiros resultados. Neste sentido, verificou-se que a "moral" do grupo era um elemento extremamente importante para a obtenção de bons resultados e que essa "moral" dependia da relação dos operários com o "encarregado". Durante as experiências o papel do encarre­gado foi-se modificando, desde o papel de "controlador" ao papel de "organizador". Na última fase os operários trabalhavam melhor, espontaneamente e diminuiram a sensação de fadiga.

É preciso salientar que a experiência da Hawthorne se inicia no quadro de uma típica investigação tayloriana - influência da iluminação sobre o rendimento. A experiência resulta paradoxal porque a produção aumenta com a iluminação acrescida (o que se desejava provar com a experiência), mas também quando ela diminuia, uma vez que os operários consideravam essa redução como uma armadilha e uma tentativa de prova de que não eram capazes de adaptação a condições adversas. É deste facto que resulta a primeira visão da importância do factor humano. Mayo e Roethlisberger vão conduzir então a experiência ao longo de três fases de 1927 a 1932, não sendo a investigação continuada por acção da crise de 1929.

Na primeira investigação tenta controlar-se quais as variáveis mais importantes no rendimento operário - incentivos económicos ou questões de natureza psicossocial (trabalho em grupo ou supervisão amistosa). As seis operárias foram observadas por um elemento da equipa que registava os dados e promovia um clima de cooperação, dando *feed-back* constante. Os 12 períodos experimentais são assinalados por variações nas condições de trabalhos, essencialmente reduções de horários, e as conclusões retiradas favorecem a ideia de que a produtividade tinha aumentado por acção do clima psicossocial criado, o ambiente amistoso, a supervisão branda, o sentimento de participação numa actividade importante (aquilo a que se convencionou chamar o efeito Hawthorne). O incentivo económico ao grupo e a moral surgiram como os grandes factores explicativos dos fenómenos ocorridos. A determinação de qual destes factores era mais importante deu origem a mais duas experiências que tiveram, no entanto, que ser interrompidas, num caso pela resistência das restantes operárias (controlo da influência das recompensas) e noutro pelos efeitos da crise de 1929.

Apesar destes elementos não aprofundados, as conclusões retiradas foram: o aumento do rendimento operário deve-se à supervisão amistosa e ao bom relacionamento humano, uma causa menor prende-se com a introdução de pausas para repouso e os incentivos económicos apenas têm um efeito muito modesto. Embora a experiência tenha tido um enorme sucesso, imediatamente se levantam vozes contrárias que sublinhavam, sobretudo, o carácter manipulatório do movimento nascente. No entanto, e durante cerca de 30 anos, o debate desenvolve-se apenas em torno das questões ideológicas, ignorando a validade da experiência conduzida. O avaliar dos dados feito nos anos 60 por outros investigadores e com recurso a métodos e técnicas mais sofisticados permitiu salientar vários erros no estudo de Hawthorne:

A subvalorização da substituição de duas operárias ao longo da experiência. Ao fim de oito meses da experiência, duas operárias foram afastadas devido a graves problemas disciplinares e baixa produtividade. Para o seu lugar entraram outras duas que tinham uma capacidade notória de trabalho e que parecem ter introduzido um efeito de contágio que não foi muito considerado pelo grupo de investigadores, nomeadamente Roethlisberger e Dickson.

A adopção de padrões de medida diferenciados - Os autores utilizam, para efeitos comparativos medidas completamente distintas, nomeadamente a produção total por semana e a produção média horária. Os cálculo das produtividade também não levam em linha de conta o controlo dos efeitos das mudanças de condições ao longo das várias etapas da experiência.

A influência dos factores externos - Os efeitos da crise de 29 não são correctamente controlados ao longo da experiência e os investigadores parecem mesmo não se dar conta deles. É notável que no final da experiência e quando se esperavam aumentos de produtividade, esses não tenham sido obtidos. As operárias estavam a reduzir voluntariamente a sua produção com receio de serem despedidas devido aos aumentos da produção irem colidir com a crise de sobreprodução. Pelo contrário, nos meses que se seguiram à crise, a produção aumentou, o que pode ser explicado pelo receio de perder o lugar se não se fosse eficiente.

A orientação preconceituosa da análise - O grupo experimental era demasiadamente reduzido, não permitindo conclusões generalizáveis. A sua constituição não obedeceu a critérios científicos. Não há comparação dos níveis de produção do grupo experimental com os de toda a fábrica, mas apenas com os do grupo de controlo. Por outro lado, os investigadores mostram um enviesamento das suas análises que é favorável à sua perspectiva de estimação.

Deste modo, podemos chegar a conclusões alternativas para o estudo de Hawthorne, afirmando que os factores encontrados podem ser explicados a partir das intervenções disciplinares da gestão, dos efeitos da depressão económica e da introdução das pausas para repouso. Estudos estatísticos recentes demonstram que estes três factores explicam, por si só 97% da variância total. Este facto não anula a importância de tendências que resultam dos trabalhos pioneiros da escola, ainda que estes tenham resultado de uma investigação incorrectamente conduzida.

A segunda fase da experiência orienta-se para entrevistas sistemáticas aos trabalhadores. Começam por ser conversas de meia hora, mas acabam por evoluir para entrevistas em profundidade centradas nas dimensões emocionais da vida humana e darão mais tarde origem aos famosos *Counselling Rooms*. As entrevistas que haviam começado como processos de investigação e conhecimento tornam-se rapidamente num meio de intervenção sobre os trabalhadores. Quando a experiência foi interrompida já haviam sido entrevistados 21.000 dos 40.000 trabalhadores. Os comentários negativos dos entrevistados superavam largamente os positivos - os factores mais referidos eram os baixos salários, a supervisão demasiado dura e os horários demasiadamente longos. As conversas com os operários vão assumindo um cunho quase psicanalítico - o operário que "explode" no serviço porque discutiu previamente com a mulher (as causas nunca são as que directamente se observam, mas algo de mais profundo). Em vez de baixos salários temos conjunturas desfavoráveis (a mulher está doente e não se tem dinheiro para os tratamentos), em vez de supervisores malévolos temos a influência no inconsciente de pais despóticos. Assim, a escola das R.H. contribui para atenuar a visão conflitual no espaço organizacional e favorecer a ordem.

A terceira fase da experiência é conduzida por L.Warner e vai centrar-se sobre a organização informal. Trata-se de estudar o problema tayloriano do *freinage* a partir de uma outra lógica - a do funcionamento dos pequenos grupos. Chega-se à conclusão que o pequeno grupo cria normas de produção que lhe são próprias, definindo que não se deve nem trabalhar de mais nem de menos, não se pode por em causa um colega, não se pode ser demasiado metediço nem demasiado distante. Conclui-se que os membros de um grupo devem ser considerados como elementos de um sistema social dotado de normas criadas, em parte, pelo próprio grupo. A distinção entre aspectos formais e informais é fulcral para compreender as dinâmicas de grupo e as pressões para a homogeneidade interna. O grupo activa mecanismos de auto-defesa contra as pressões e influências externas, reagindo às alterações ameaçadoras. A restrição da produção é agora uma reacção normal dos trabalhadores na sua luta pela autonomia e controlo das actividades produtivas. Descobre-se também que determinadas acções por parte da gestão podem garantir aumentos de produção. Uma vez mais vem reforçada a ideia de que esta escola se centra nos aspectos microssociais, ignorando os aspectos estruturais da sociedade, silenciando a identidade social, a militância política e a sindical.

Estas experiências permitiram ainda verificar a existência de **interdependência entre os factores técnicos e humanos**. Através das entrevistas constatou-se nos operários o desejo de enraizamento, de fazer algo que lhes pertencesse, de estarem ligados ao seu trabalho, de se sentirem úteis. Sem isto os indivíduos sentiam-se fatigados, tensos, frustados. A Escola das Relações Humanas percebeu a importância de tudo isto, mas não avançou no sentido de que o indivíduo tem necessi­dade de exercer poder sobre a organização; não basta explicar, integrar e fazer participar, o individuo tem de ser considerado como actor por inteiro e exercer poder. Desta constatação sobre a participação dos individuos, a Escola das Relações Humanas lança a ideia da interdependência dos factores: a função da empresa é dupla, criar um produto e distribuir satisfação.

Estas duas variáveis são interdependentes, toda a inovação técnica provoca reacções no factor humano. Existe pois uma inter­dependência dos factores técnicos e humanos. Sempre que se decide por uma inovação técnica é necessário estudar as reacções dos operários, prever e organizar os problemas de reacção dos grupos, dar explicações a todos os escalões. Um dos "calcanhares de Aquiles" das Escola das Relações Humanas é o de que esta não considera o grupo como um actor por inteiro. Ela toma-o como um elemento que a direcção pode e deve prever e orientar os seus comportamentos. É necessário conhecer bem os mecanis­mos de funcionamento dos grupos para agir sobre eles, como se estes não fossem capazes de reconhecer eles próprios o seu papel na organização e de se inserirem nos processos de negociação.

Os investigadores verificaram ainda a existência de **duas lógicas da empresa** que obedecem a dois tipos de comportamentos: o lógico e o não lógico. O primeiro diz respeito aos quadros e à direcção enquanto que o segundo aos operários. O adjectivo "lógico" refere o espírito que está impregnado nas relações humanas, a lógica do custo e da eficácia . Segundo os investigadores há que preservar o sistema não lógico, pois a lógica da eficácia (por exemplo, o salário visto como estímulo essencial) lembra as ideias taylorianas. Há que preservar a tradição, o sentimento, o lado do operário. A lógica e a racionalidade ficam do lado da direcção e esta deverá integrar na sua racionalidade, o factor humano. A Escola das Relações Humanas deveria ter ido mais longe e colo­car o taylorismo verdadeiramente em causa. Outro aspecto a salientar é o de que estes inquéritos não tiveram em conta o ambiente social (por exemplo, nunca se mencionou o fenómeno do sindicalismo).

A Escola das Relações Humanas mostra um imenso esforço em recon­hecer o grupo para melhor racionalizar a sua conduta e comporta­mento. Isto mostra que esta corrente considera o indivíduo e o grupo como elementos de um mecanismo conjunto, como algo que é necessário conhecer mas ao qual não se confere qualquer capaci­dade de decisão. No entanto, estes investigadores foram os primeiros a analisar a empresa como um sistema social. Criticam o taylorismo por não ter sabido ver que o indivíduo não é determinado apenas por factores económicos, despojando-o do interesse que este possa ter pelo seu trabalho. São contra o facto de deixar à mercê de medidas ab­stractas decididas nos "gabinetes", aspectos como as tradições de cultura profissional dos indivíduos, os seus hábitos de trabalho, as suas relações interpessoais. Propõem considerar a organização como um sistema social, um sistema de actividades individuais no seio de relações sociais privilegiadas. Há que conhecer este sistema e o seu funcionamento para melhor o integrar nos planos e previsões da direcção.

O sucesso imediato da teoria da Escola das Relações Humanas deve-se ao facto de ser interessante para todos aqueles que defendiam o sistema económico vigente mas que sentiam a necessidade de evoluir de noções simplistas sobre a motivação para teorias sociais mais complexas. Podemos afirmar que, em termos globais, existe uma consonância total entre o ambiente macrossocial nos Estados Unidos ao longo das décadas de 30 a 50 e as necessidades da empresa. Era importante conciliar a dureza das regras e das prescrições impostas pelo regime de trabalho e os valores humanos exaltados pela democracia americana. Esta conciliação é a própria mensagem das Relações Humanas. A este nível, o sucesso da Escola releva mais da sociologia do conhecimento do que da sociologia industrial.

## 2.4 - Do Pensamento Funcionalista À Análise Contingencial

### 2.4.1 - Um Quadro Geral do Pensamento Funcionalista

Existem duas versões fundamentais do funcionalismo - uma fraca, cujo principal representante é Merton e uma versão forte, com a principal figura a ser Parsons. Merton rejeita, em parte, a analogia biológica e também a correspondência biunívoca entre instituições e funções. As propostas de Merton das funções latentes e manifestas, das disfunções e das teorias de médio alcance constituem, por um lado, um limite ao funcionalismo absoluto e, por outro, uma revitalização a essa mesma corrente. Ao nível organizacional, o estudo sobre as consequências não intencionais da burocracia revelou-se um dos mais sólidos terrenos de investigação na sociologia organizacional. No que respeita a Parsons, a intenção é a de construir uma teoria geral da sociedade em que se saliente a utilidade de qualquer instituição social (e a sua legitimidade), a consensualidade da vida social e a harmonia (qualquer instituição contribui para o equilíbrio e para a homeostasia do sistema social). Na sua obra pioneira, Parsons pretende explicar como é possível a existência de ordem social. Com esse objectivo, Parsons rejeita a hipótese hobbesiana da coerção ou a hipótese utilitarista e, a partir do estudo de Marshall, Pareto, Weber e Durkheim, chega à conclusão de que a convivência social se baseia na existência de um modelo de valores ético-culturais prevalecentes que está interiorizado pelos indivíduos. No *Sistema Social*, Parsons vai reafirmar que as sociedades só existem porque os sistemas gerais de valores são aceites e legitimam todo o sistema social. A partir desta dominância valorativa vai ser desenvolvido o célebre esquema AGIL com a sua hierarquia cibernética, onde a energia flui da adaptação para a latência e a informação no sentido inverso. Parsons não nega a existência de desvio, crises, mudança e conflito, considera sim que a sua existência representa dificuldades na integração social e na ordem. O modelo funcionalista utiliza duas concepções fundamentais - a metáfora organicista que equipara a ordem social à fisiologia de um organismo vivo (vendo, por isso, qualquer conflito social como uma forma de patologia) e um sublinhar dos aspectos institucionais e culturais da sociedade, na pista de autores como Malinowski e Radcliff-Brown. Assim, para explicar a existência de uma ordem social que se perpetua no tempo, há que postular a existência de modelos culturais que inspiram as instituições e que são interiorizados pelos sujeitos. A aceitação generalizada destes modelos garante normas gerais de comportamento e a constituição de expectativas comuns, recíprocas e complementares. No entanto, a ordem social é sempre problemática e pode ser posta em causa quando a aceitação das regras e modelos sociais enfraquece ou quando existem pressões internas/externas ao sistema. Mesmo nestes casos, Parsons continua a privilegiar o estudo das formas de controlo social que garantem a continuação da ordem e a solidificação do consenso social.

### 2.4.2 - Um Modelo Sistémico de Organização

O principal contributo de Parsons para a teoria das organizações consiste na sua proposta de uma teoria geral das organizações que é parte integrante da sua visão sistémica da sociedade. Parsons vai rejeitar os estudos particularistas de empresas ou a discussão das virtualidades e defeitos dos sistemas burocráticos como as escolas, os hospitais ou as forças armadas, antes se colocando a um nível de abstracção superior cujo objecto de análise é um tipo qualquer de organização formal considerado nas suas relações institucionais com o resto da sociedade. Esta concentração no estudo de qualquer tipo organizacional implica dois pressupostos teóricos:

que seja possível individualizar alguns elementos comuns a todos os tipos de organizações formais;

que seja possível individualizar alguns critérios gerais que possibilitem a explicação sistemática das diferenças entre as várias organizações, distinguindo-as em vários tipos fundamentais.

No que respeita ao elemento distintivo das organizações formais, Parsons considera como elemento mais relevante o modo primário de prosseguimento de um fim específico, tal como a produção de um bem material, a prestação de um serviço ou a administração de um recurso. Se os outros sistemas sociais não formalmente organizados (família, clã, parentela, grupos de amigos ou de vizinhos) não buscam fins específicos, encontrando a sua razão de ser no simples facto de existirem e se reproduzirem, as organizações são obrigadas a exibirem um certo carácter formal (hierarquia e papéis sociais formalmente definidos) e uma orientação predominantemente instrumental em relação ao cumprimento de um fim específico. Esta carácter formal e especializado deriva, em última análise, da divisão social do trabalho. Os fins organizacionais são considerados em relação ao sistema social englobante no qual se integra a organização em causa. De acordo com esta pespectiva sistémica, os fins podem ser vistos como um *output* que vai da organização para o ambiente que se transforma em *input* renovado para os actores organizacionais. No caso das organizações económicas os *outputs* são os bens e serviços produzidos e a sua passagem de um organização para outra. A este nível, Parsons tem uma visão paralela à de Barnard, na medida em que ambos os autores consideram que não é o lucro, mas a produção de bens e serviços, o factor chave que identifica tal tipo de organização. Mas não podemos limitar o estudo organizacional às empresas, também as organizações governamentais, as escolas, os hospitais, as forças armadas ou os sindicatos produzem outputs - decisões legislativas, competências, saúde, segurança militar ou acordos colectivos. A concepção sistémica de Parsons implica que as organizações, prosseguindo os seus fins, colaborem na funcionalidade do sistema global. Cada sub-parte da organização é funcional para a organização em geral e esta é funcional para o sistema imediatamente superior, num esquema que se prolonga ao infinito e que vai dos sistemas menos complexos aos de maior complexidade. Por outro lado, os sistemas são legitimados no seu funcionamento, desde que aceitem os modelos valorativos que lhes são fornecidos pelo nível sistémico imediatamente superior. Esta ideia fica bem expressa com um exemplo esclarecedor. Assim, uma empresa automobilística pode ser legitimada na sua actividade de produção de veículos pelos valores da liberdade de circulação privada no interior de um determinado território. Por sua vez, este valor de liberdade de circulação apoia-se numa liberdade mais geral que é a liberdade individual consignada numa constituição política. Através deste esquema de encaixes sucessivos, semelhante ao das bonecas russas, Parsons constrói um sistema coerente que permite um vai vem contínuo entre o geral e o particular e entre o mais concreto e o mais abstracto. As organizações que não prosseguem objectivos conformes com o sistema geral de valores são consideradas organizações desviantes. Um sistema assim concebido fornece também a base para explicar, em termos consensuais, as relações entre indivíduos e instituições - quanto mais os indivíduos interiorizarem os valores gerais do sistema, através de um processo contínuo de socialização exercido por instituições específicas (escola, família e empresa), tanto maiores serão as probabilidades da existência de uma relação harmónica entre as expectativas do indivíduo e as expectativas do sistema, no que diz respeito às melhores formas de desempenhar um determinado papel social.

#### Pré-Requisitos Funcionais e Classificação das Organizações

A partir do seu esquema de pré-requisitos funcionais (AGIL), Parsons pretende determinar quais as variáveis capazes de explicar a diversificação funcional do sistema e de permitir a classificação dos vários tipos de organização. Um sistema social pode ser concebido como o cruzamento de dois eixos, ao longo dos quais se distribuem todas as acções funcionalmente relevantes para a manutenção do próprio sistema. O primeiro eixo diz respeito à oposição entre acções orientadas para o exterior (relações entre sistema e ambiente) e acções orientadas para o interior do sistema. O segundo eixo, por seu lado, retrata a oposição entre acções finais ou expressivas (que têm um objectivo intrínseco à sua actuação) e acções instrumentais, isto é, acções que servem para o cumprimento de outras acções.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Acções Instrumentais | Acções Expressivas |
| Orientação para  o Exterior | 1. A  Fornecimento e Adaptação de Recursos: Economia (Empresas Produtivas) | 2. G  Determinação e Prosseguimento de Objectivos: Instituições Político-Estaduais (Governo, Parlamento, etc.) |
| Orientação para  o Interior | 4. L  Manutenção dos Modelos e Estabilização das Tensões: Sistemas Cultural e Motivacional (Igreja, Escola, Família, etc.) | 3. I  Instituições Integradoras (Partidos Políticos, Sindicatos, Associações Profissionais, Magistratura, etc.) |

Com base neste esquema, Parsons pretende provar que a ausência de um dos pré-requitos funcionais que refere é, por si só, condição suficiente para que o sistema entre em crise na sua globalidade. Estes quatro pré-requisitos não se limitam a definir funções abstractas. Eles estabelecem o próprio critério para distinguir, no interior do sistema social, quatro categorias de sub-sistemas, em que cada um deles se destina a dar resposta às exigências estabelecidas pelos pré-requisitos. As organizações económicas produzem, transformam e trocam recursos materiais, culturais e tecnológicos necessários para a sobrevivência do sistema social. As organizações orientadas para a definição e prosseguimento de fins políticos incluem os orgãos de poder executivo e legislativo, mas também as instituições bancárias, na medida em que estas são criadoras e transportadoras de poder de aquisição, mediante a criação de crédito. As organizações que contribuem para a integração social são, em primeiro lugar, as que fazem parte do aparelho judicial (tribunais, prisões ou advocacia) mas, na medida em que a função principal que desempenham é a regulação de conflitos, incluem também os partidos políticos e organizações de interesses como os sindicatos. O papel destas organizações não se relaciona com a confrontação de interesses, mas com os contributos críticos para a obtenção do interesse colectivo. As organizações de educação e de motivação dos indivíduos (igrejas, escolas, associações culturais) correspondem à categoria da manutenção dos modelos culturais. Esta última consideração sublinha bem que a classificação de Parsons não se queda pelas organizações formais, podendo mesmo ser alargada a todo e qualquer sistema social. Por outro lado, convém salientar que qualquer organização reproduz, no seu interior, estes quatro elementos que acabámos de referir. Assim, é possível encontrar, em qualquer sistema social concreto, as quatro dimensões indicadas a nível analítico. É ainda de referir que os vários sub-sistemas que são considerados não operam de uma forma isolada, antes devendo ser vistos nas interacções que estabelecem - a adaptação é necessária para a definição de objectivos, estes são imprescindíveis para a latência (motivação dos indivíduos, manutenção da identidade dos sistemas); a latência condiciona a integração social e esta é indispensável para uma boa captação de recursos. Em boa verdade, os *outputs* de um sub-sistema constituem sempre os *inputs* de um outro.

#### Críticas ao Modelo Parsoniano

A concentração obsessiva das análises de Parsons na ordem e no consenso e a excessiva abstracção do esquema teórico do autor são as principais linhas de crítica que lhe são dirigidas. Em relação à sua análise organizacional, Parsons presta muita atenção aos aspectos institucionais e culturais do sistema social, isto é, às relações que se desenvolvem nas fronteiras da organização, mas não atribui quase nenhuma importância às lógicas concretas que se desenvolvem no interior da organização - formação de coligações, tomada de decisão, causas dos conflitos, constrangimento imposto pelas estruturas formais. Por outro lado, Parsons é também omisso em relação às organizações desviantes como a criminalidade organizada ou os grupos políticos revolucionários. O limite do contributo de Parsons não é tanto dado pela ausência de tratamentos destas questões, mas muito mais pela incapacidade de fornecer variáveis e metodologias que permitissem o seu tratamento posterior. Uma outra linha relevante de críticas ao autor diz respeito à sua quase incapacidade de dar conta da mudança. As tensões provocadoras de mudanças de reajuste ou de transformação (consoante a sua origem interna ou externa) são, para Parsons nada mais do que desequilíbrios nas relações *input-output* entre duas ou mais unidades do sistema. A resposta a estas tensões é dada por um movimento em direcção a um novo equilíbrio dinâmico, capaz de absorver a tensão. Parsons dedica-se, pois, a uma descrição das consequências sistémicas do conflito, nada tendo a dizer sobre as suas causas. A este nível, nota-se uma ambiguidade na obra de Parsons, uma vez que não sabemos até que ponto o seu esquema estabelece as condições teóricas óptimas que deverão existir para garantir o equilíbrio do sistema ou se descrevem condições e processos que acontecem verdadeiramente. Uma última crítica que pode ser formulada ao esquema parsoniano corresponde à sua reificação do conceito de sistema. Na verdade, o sistema é concebido como uma unidade orgânica dotada de fins próprios, de uma capacidade de auto-adaptação e integração e de uma busca autónoma de uma identidade social. Os indivíduos, as suas acções, os seus interesses e os seus conflitos desparecem e cedem o seu lugar aos sistemas impessoais. Daqui resulta a fraca ligação que encontramos entre o esquema parsoniano e a realidade empírica. Por um lado, não há a intenção de proceder a uma prova empírica dos argumentos utilizados, por outro, a própria teoria é suficientemente vaga para não apresentar qualquer utilidade analítica para a investigação.

### 

### 2.4.3 - Os Objectivos Organizacionais como Critério de uma Tipologia Geral: a Proposta de Blau e Scott

Uma das questões que deriva da análise de Parsons, e uma das mais debatidas na teoria organizacional dos anos 50 e 60 diz respeito à construção de uma tipologia geral das organizações tendo por base os objectivos que elas prosseguem. O problema colocava-se a dois níveis. Em primeiro lugar, era importante encontrar critérios mais operacionais do que aqueles que haviam sido utilizados por Parsons. Colocar no mesmo saco os orgãos de governo e a banca, apenas porque o seu objectivo parece ser o uso do poder numa determinada sociedade ou juntar partidos, sindicatos, hospitais e prisões porque o seu objectivo é a integração social pode obedecer a um refinamento lógico e sistémico, mas é de bem pouca utilidade no terreno da investigação empírica. A outra dimensão problemática prendia-se com a própria utilização do critério dos objectivos organizacionais como elemento relevante para a construção de uma tipologia organizacional válida e operante. As pergunta que era forçoso colocar eram: o que é um objectivo organizacional? O que é que determina um objectivo organizacional? Será suficiente assumir que o objectivo organizacional é aquele que é definido pelo grupo dominante? Qual o valor para a investigação de uma tipologia que se baseia em objectivos que são oficialmente definidos? As críticas que entretanto estavam a ser formuladas aos modelos burocratizados e a descoberta das funções latentes que se manifestavam no universo organizacional tinham deixado claro que os objectivos oficialmente definidos eram apenas uma parte da história e que havia que pôr em causa as concepções hiper-racionalistas de Parsons e de alguns dos seus seguidores. Um primeiro contributo para superar o impasse legado por Parsons é dado por Perrow com a sua distinção entre objectivos oficiais e objectivos operativos. Assim, se os primeiros têm pouca ou nenhuma ligação com as actividades observáveis numa organização, os segundos designam os fins que que são seguidos, mediantes polítcas operativas da organização, indicando aquilo que as organizações pretendem realmente fazer. Examinar os objectivos operativos permite individualizar as coligações dominantes, os processos decisionais, os conflitos e compromissos entre grupos, reconstruindo, assim, o mapa de poder no interior das organizações. No entanto, esta clivagem traz um problema grave para a análise organizacional. Na verdade, se admitirmos que os objectivos relevantes não são os oficiais mas os operativos e se estes últimos são plásticos e mutáveis, então será óbvio que a precisão e o rigor necessários a uma tipologia organizacional dificilmente serão alcançados a partir de um modelo que se baseia exactamente em objectivos. Uma solução para este problema vais ser proposta por Blau e Scott (1963). Estes autores propôem uma classificação que não se baseia em objectivos mas na consideração de quem verdadeiramente constitui o grupo de beneficiários das actividades desenvolvidas pela organização. Podem-se distinguir, assim, quatro tipos de organizações:

As organizações de benefício mútuo, onde os maiore beneficiários são os membros inscritos na própria organização. Estão incluídas nesta classe organizações como os partidos, os sindicatos, as associações profissionais, as seitas religiosas, etc.

As organizações com fins lucrativos, onde os principais beneficiários são os proprietários e demais dirigentes. Desta classe fazem parte as empresas privadas que visam o lucro e a eficiência.

As organizações de serviço, onde os principais beneficiários são os clientes. Nesta classe estão incluídos os serviços públicos como os centros de assistência social, os hospitais, as escolas, os transportes que tentam garantir um serviço eficiente aos utentes.

As organizações de bem-estar público, cujo principal beneficiário é o público em sentido geral. Alguns exemplos desta classe podem ser dados pelas forças armadas, organismos ministeriais, forças policiais e todas as organizações que têm a seu cargo a protecção da comunidade e a melhoria das condições de vida das populações.

As combinações entre estes quatro tipos podem dar lugar a outras classes de carácter misto, como é o caso das organizações filantrópicas que são em parte de benefício mútuo e, em parte, de serviço, ou as organizações de investigação que conciliam o benefício mútuo e o bem-estar público. Para Blau e Sott, a principal vantagem da tipologia resulta do seu tratamento simultâneo das relações entre as organizações e os que nela trabalham (proprietários, trabalhadores, sócios) e entre as organizações e o seu público. No entanto, o modelo destes autores tem uma zona nebulosa que é a dos critérios que estabelecem quem é o principal beneficiário da acção de uma organização. Podemos recorrer, a este respeito, a critérios normativos (quem deve ser, em teoria, o beneficiário), à opinião prevalecente nos diferentes participantes organizacionais ou a uma investigação empírica no terreno.

### 2.4.4 - Amitai Etzioni: uma Análise Funcional da Compliance na Organização

Depois da crise das tipologias baseadas em objectivos organizacionais e considerando que o modelo de Blau e Scott não era totalmente convincente, havia que encontrar novos critérios definidores e estabelecer as bases para uma análise comparativa. A via que vai ser seguida por Amitai Etzioni (1961) é a de eleger como variável estratégica as formas como na organização se comanda e se obedece. Etzioni parte também de pressupostos funcionalistas, afirmando que em todas as organizações existe uma exigência de ordem social, e que esta se exprime nas relações entre os detentores do poder e os que se encontram numa posição subalterna. No entanto, e ao contrário de consensualistas como Parsons, Etzioni deixa claro que o poder pode ser obtido de diversas formas, oscilando estas entre a coerção ao co-envolvimento voluntário e altruístico dos membros, passando pela contrataçaõ utilitarista. A ordem não resulta apenas do poder puro. A ordem é também definida pela orientação que os membros subalternos desenvolvem no interior da organização. A hipótese de Etzioni é que existe uma congruência tendencial entre o tipo de controlo organizativo e a orientação dos subordinados - a um poder coercivo corresponde provavelmente uma orientação alienada e negativa da parte de quem o sofre; a um poder que recorre à remuneração material é provável que corresponda um envolvimento inspirado no cálculo; por sua vez, a um poder que recorre a recursos simbólicos e normativos é provável que corresponda um empenho de elevada intensidade moral. A relação entre tipo de controlo exercido e o tipo de orientação adoptado pelos membros submetidos ao controlo define, portanto, a disposiçãp à obediência (*compliance*) que Etzioni assume como a variável estratégica para a análise comparativa das organizações.

A tipologia de Etzioni vai fundar-se em três premissas básicas:

O poder é uma variável. Ao contrário de Weber, Etzioni considera quer o poder legitimado quer o não legitimado, não se preocupando sequer com as fontes de legitimação. A este nível, a variável crítica é a eficácia das formas de poder. na obtenção da odediência dos subordinados, haja ou não legitimidade. Se é verdade que o poder ilegítimo se liga a comportamentos alienados por parte dos dominados, também não deixa de ser verdade que a alienação coexiste com formas legítimas de poder, especialmente nos casos em que há frustração de necessidades, aspirações e desejos.

Etzioni distingue aqueles que exercem o poder daqueles que a ele estão sujeitos (*lower participants*). Mas aqueles que estão submetidos ao poder não são só os subordinados que ocupam posições inferiores na hierarquia organizacional, mas também todos aqueles que têm uma relação assimétrica com a organização (os reclusos numa prisão, os doentes nos hospitais ou os clientes na sua relação com a organização). Em função do tipo de relação com a organização, assim teremos orientações diferenciadas dos dependentes: alienada, da parte de quem obedece ao poder contra a sua vontade (presos, doentes de um hospital psiquiátrico), calculista, por parte de quem tem uma relação prioritariamente económica com a organização (clientes, empregados) ou empenhada, por parte daqueles que aceitam os valores e fins da organização. No entanto, podem coexistir as diferentes orientações em função dos momentos e das situações.

Estudar os diferentes tipos de disposição à obediência coloca em relação um aspecto estrutural que diz respeito à natureza e distribuição do poder e um aspecto motivacional que é representado pela orientação dos subalternos. Esta conexão sugere que Etzioni pretende conciliar a sua herança funcionalista com os pressupostos de uma análise de cunho weberiano, prestando atenção às acções intencionais dos actores sociais. Ao contrário de Merton, Gouldner e Selznick, Etzioni não se dedica ao estudo das disfunções da burocracia, mas a uma análise comparativa das organizações, o que o aproxima mais de Parsons.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Ligação Individual |  |
| Tipo de Organização | Alienada | Utilitarista | Moral |
| Coerciva | x |  |  |
| Utilitarista |  | x |  |
| Normativa |  |  | x |

#### Uma Tipologia Organizacional

A partir dos três tipos puros de disposições para a obediência, Etzioni individualiza as organizações em três formas extremas:

Organizações Coercivas. São exemplo deste tipo organizacional as prisões, os campos de concentração e os hospitais psiquiátricos tradicionais (o que correponde à definição das instituições totais de Goffman). Estas organizações funcionam na base da ameaça de utilização de sanções físicas como a privação da liberdade, as punições corporais e o controlo das necessidades elementares (alimentos, sono, espaço físico, etc.), correspondendo a estas uma participação alienada ou nula da parte dos detidos.

Organizações Remuneradoras. As empresas são o exemplo emblemático deste tipo organizacional. A utilização dos meios económicos é dominante (prémios, incentivos, promoções, mas também multas e despromoções). A este tipo organizacional corresponde uma participação utilitarista.

Organizações Normativas. Neste plano estamos ao nível das associações voluntárias de cariz religioso, cultural ou filantrópico e onde os membros aderem na tentativa de contribuir para a realização, difusão ou testemunho de um valor em que acreditam. Nestas organizações, o apelo a recursos morais e simbólicos como meio de controlo é perfeitamente compatível com a liberdade de associação. Como quem participa o faz de livre vontade, os estímulos materiais são totalmente irrelevantes. Por seu lado, as sanções morais, que podem ir até à expulsão, têm uma elevada eficácia exactamente pelo facto da participação ser voluntária.

As organizações puras de Etzioni (coercivas, utilitaristas e normativas) podem combinar-se sob várias formas gerando uma tipologia organizacional mais rica com modelos de obediência mista. Podemos, assim, ter organizações onde o modelo normativo prevalecente se liga a um modelo coercivo (escolas e hospitais); organizações normativo-utilitarísticas como as associações profissionais e os sindicatos, onde os valores gerais de solidariedade se cruzam com os interesses pessoais dos membros. Nos partidos políticos, o modo de obediência dominante varia em função da ideologia e do objectivo do próprio partido. Etzioni considera que nos partidos políticos de tipo ocidental se impõem modelos normativos (adesão voluntária e consenso em torno de ideais), mas tal não invalida que haja recurso a meios utilitaristas como a distribuição de cargos e a tutela de interesses particulares. Um partido revolucionário de quadros, organizado segundo o modelo leninista recorrerá sobretudo a meios normativos, enquanto um partido que exerça uma ditadura recorrerá também a instrumentos de coerção. O modelo de Etzioni não visa, no entanto, colocar cada organização na respectiva quadrícula do esquema apresentado. A tipologia é, sobretudo, um instrumento de análise a utilizar para a comparação de organizações diferenciadas ou para marcar épocas diferentes da mesma organização. O modelo está mesmo vocacionado para o traçar evolutivo das organizações, salientando-se aqui a transição histórica que vai das organizações fundadas na pura disciplina para as organizações fundadas sobre a vantagem económica.

#### A Congruência como Condição Funcional da Eficiência Organizacional

Depois de considerada a disposição à obediência como a principal variável organizacional, Etzioni apresenta a hipótese de quanto maior for a congruência entre os modelos de disposição à obediência e os outros aspectos da organização, tanto maior será a eficiência da organização. Para ele, quando as organizações estão sob pressão para passar de um modelo de simples sobrevivência para um modelo de eficiência, a pressão traduz-se essencialmente em processos votados ao aumento da congruência (coerência, homologia) entre as várias componentes internas do sistema. Na importância acordada à congruência surge com clareza a dimensão funcionalista de Etzioni, mas também a sua originalidade em face de Parsons. Etzioni abandona o pressuposto de que o consenso sobre os valores dominantes seja o recurso necessário para o funcionamento do sistema. Para ele, a condição funcional para a eficiência organizacional é apenas dada pela coerência entre os vários componentes. Esta coerência será de tipo coercivo se o objectivo organizacional dominante for a manutenção da ordem; será de tipo utilitarista se tal objectivo se ligar à obtenção de vantagens económicas; será de tipo normativo se o objectivo for a consecução de objectivos culturais e éticos. Mas a análise organizacional não se limita ao estudo da congruência (com todos os problemas inerentes aos modelos que se baseiam em objectivos organizacionais). Outros aspectos da organização como a coesão social interna, o tipo de elite, a presença e distribuição do carisma, o consenso e a comunicação são indicados por Etzioni como aspectos que é fundamental estudar.

### 2.4.5 - A Abordagem Socio-Técnica

O modelo sócio-técnico de Tavistock foi inicialmente proposto por psicólogos e sociólogos do Instituto Tavistock de Londres. A abordagem sócio-técnica elaborada por Trist e os seus colabora­dos distingue dois sistemas dentro da organização:

Sistema Técnico - ou das tarefas, que inclui o fluxo de trabalho, a tecnologia envolvida, os papéis requeridos pela tarefa.

Sistema social - está relacionado com a cultura organizacional, com valores, normas e satisfação das necessidades pessoais. Inclui também a organização informal, o nível motivacional dos membros e as suas atitudes individuais.

Já vimos os limites da Escola das Relações Humanas, da tese de participação-integração que se apoia num modelo de causalidade única e linear. É possível que o indivíduo se sinta melhor quando "participa" , o que se traduz num aumento de satisfação. Mas muitas vezes é impossível traduzir essa satisfação em termos de aceitação dos objectivos da direcção, já que essa satisfação não está ligada a estratégias globais. A análise sócio-técnica alarga as teses de participação a uma concepção nova das relações entre o indivíduo e a organização. A "organização" é definida como uma interacção entre dois sistemas: o social e o técnico. Esta interacção forma ela mesmo um sistema:

tem capacidade de auto-regulação;

tem possibilidade de optimizar as suas relações entre técnica e organização, sobretudo a partir do conhecimento da técnica.

Aqui o conceito de auto-regulação é novo. Parte da ideia de sistema, distinguindo sistemas fechados e abertos, através da sua relação com o ambiente externo. À definição de organização como sistema fechado (organização como estrutura interna e não ambiente externo), os teóricos desta corrente opõem a concepção de sistema aberto, onde a organização é pensada como inserida no seu ambiente, onde se pode reorganizar espontaneamente de modo a atingir um estado de cada vez maior homogeneidade e complexidade. Deste modo, o sistema sócio-técnico é selectivo e auto-regulado, combinando de diferentes maneiras meios de produção e produção, na medida em que não há causalidade linear entre os dois. A componente tecnológica joga um papel chave, pois determina a capacidade de auto-regulação e deste modo o sistema técnico funciona como uma condição limitativa, determinante do sistema social da empresa. F. E. Emery e E. C. Trist vão ilustrar toda a teoria através do célebre caso de organização do trabalho numa mina britânica de carvão, nos finais dos anos 40. Duas formas de organização foram aqui experimentadas:

Por um lado o sistema convencional: combinação de uma estrutura convencional complexa e papeis simples; o mineiro preocupa-se unicamente com uma parte simples da tarefa, não tem qualquer responsabilidade com o exterior; existem poucas relações sociais, que são invariáveis.

Por outro lado, o sistema composto, onde o mineiro se preocupa com a globalidade das tarefas, onde deve colabo­rar mais com os diferentes membros do grupo.

Ambos os sistemas funcionam com a mesma tecnologia o que signifi­ca que uma tecnologia nunca impõe apenas um único modelo de organização. A eficácia de um sistema de produção, tomada no seu conjunto depende da maneira em como o sistema social responde aos constrangimentos do sistema técnico. É necessário que o sistema composto comporte gradações diversas. Uma organização do trabalho fundada numa divisão rígida das tarefas dificilmente permite cumprir tarefas variáveis. A única justificação para uma divisão rígida do trabalho é uma tecnologia que necessite de competências especializadas e não substituíveis e que seja suficientemente superior para compensar as perdas devidas à rigidez do sistema. Tem de haver uma superio­ridade tecnológica sobre o sistema composto de modo a permitir compensar a sua relativa rigidez. A superioridade do sistema composto não fica por aqui. Ele re­sponde igualmente melhor às aspirações dos trabalhadores. Nas relações convencionais, as relações de suporte mútuo entre grupos de trabalho são excepções; pelo contrário, são regra no sistema composto. É necessário sempre procurar uma organização que tenha confiança na capacidade dos trabalhadores se organizarem espontâneamente, já que isso permite uma aceitação mais fácil da mudança. A corrente sócio-técnica propõe uma alternativa ao modelo de organização formal. Esta alternativa é fundamentada numa análise minuciosa da organização existente e dos seus constrangimentos. Uma análise sócio-técnica começa pelo estudo dos sistemas e sub- sistemas de produção, do seu funcionamento através da interdependência das tarefas e as diferenças entre funcionamento teórico e funcionamento real. As diferenças mensuráveis têm a ver, por exemplo, com a produ­tividade, qualidade, absentismo, acidentes de trabalho, etc. São muitas vezes díficeis de apreender sempre que se trata de comunicações ou do sistema de decisão. Ajustando-se melhor o sistema social (organização do trabalho) aos constrangimentos técnicos e tendo confiança na auto-regulação dos grupos de trabalho, consegue-se prevenir e reduzir estas diferenças chamadas muitas vezes de disfuncionamentos. Existe no pensamento sócio-técnico um duplo postulado:

O aspecto determinante do sistema técnico sobre o sistema social.

A necessidade de uma adaptação necessária do Homem ao seu trabalho, implícita na ideia de sistema.

Mais uma vez estamos perante uma situação onde o problema princi­pal parece ser a boa adaptação às exigências da organização, como se o grupo de trabalho se construisse à volta desta exigência. Na ideia de sistema existe um determinismo da construção humana. O modelo de sistema, na análise sócio-técnica, é concebido a partir dos sistemas físicos ou biológicos. O interesse desta analogia é o de pôr em evidência a interdependência, a auto-regulação e o ambiente. Se uma agressão exterior se produz no sistema biológico é todo o conjunto que é afectado, em graus diversos, e é neste conjunto que se encontra o equilíbrio novo por eliminação interna dos obstáculos. A ideia subjacente é a da contribuição necessária de todos os elementos à sobrevivência do sistema; este é o objectivo princi­pal, se não único, e permite uma hierarquização dos elementos segundo um princípio que indica a boa solução a adoptar. Esta perspectiva é transposta para os sistemas humanos. Podemos aqui apontar algumas críticas:

Não podemos dizer que o objectivo dos actores numa organização seja a sobrevivência desta, ou esteja de acordo sobre as condições de sobrevivência. Os actores podem mesmo não ter interesse na sobrevivência da organização: podem querer deixá-la ou utilizá-la como instrumento para concretização dos seus objectivos pessoais.

Não existe nenhum organismo regulador que imponha a "boa maneira" de reagir às agressões do meio. A organização vai estar permanentemente sujeita a tensões, conflitos que têm a ver com o modo de reagir. O resultado desses confli­tos será um compromisso, não ideal, de um modo de reagir.

Tal como as teses sobre participação, a análise sócio-técnica não permite compreender o funcionamento real das organizações. Isto porque não dão liberdade ao actor em termos de definição da sua estratégia consoante os seus objectivos próprios. Elas têm sempre em conta os objecti­vos da organização e não os do actor.

Partindo da constituição do actor, dos seus objectivos e do modo como ele se situa face aos constrangimentos da organização, a análise estratégica, sempre tendo em conta alguns aspectos das análises psico-sociológicas e socio-técnica, rompe com elas no que elas incluem de pressupos­tos deterministas, quer se trate da natureza humana ou das relações do actor com a organização.

Há que colocar no centro da análise sociológica o actor e a indeterminação das suas escolhas, ou mais concretamente, a ponderação que o actor faz entre os seus objectivos e as possibilidades, as "oportunidades" dadas pela organização.

### 2.4.6 - Abordagem Contigencial

A premissa básica desta abordagem é a seguinte: não existe nenhum modelo organizacional ideal. Ambiente externo e tecnologia (enquanto variável ambiental) determinam as características organizacionais, i.e., a estrutura e o modo de funcionamento da organização. A relação contingencial entre organização e ambiente e tecnologia é do tipo se-então. A abordagem contingencial estabelece definitivamente a inexistência de um modo organizativo ideal de aplicação universal (*The One Best Wa*y). Para esta abordagem tudo depende do tipo de ambiente e do tipo de tecnologia que uma organização defronta, tudo é relativo. A abordagem contingencial considera a organização como um sistema que contém vários subsistemas que mantêm relações precisas entre si , e que mantém, ele próprio, relações específicas com o seu ambiente. Tem por principal vocação a proposta de desenhos organizacionais (*organization design*) para as organizações.

#### 2.4.6.1 - Tom Burns e G. M. Stalker (1961 - Tavistock)

Pesquisam 20 indústrias inglesas para verificar a relação entre as suas práticas administrativas e o seu ambiente externo, de que resulta a sua classificação em dois tipos: Organizações Mecanísticas e Organizações Orgânicas.

**Características das Organizações Mecanísticas:**

1. Estrutura Organizacional: burocrática, permanente, rígida e definitiva.
2. Autoridade: baseada na hierarquia e no comando.
3. Desenho de cargos e tarefas: definitivo. Cargos estáveis e definidos.
4. Especialistas e univalentes.
5. Processo de decisão: decisões centralizadas na cúpula da organização.
6. Comunicações: quase sempre verticais.
7. Confiança: nas regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.
8. Princípios dominantes: princípios gerais da Teoria Clássica.
9. Ambiente: estável e permanente.

**Características Organizações Orgânicas**

1. Estrutura Organizacional: flexível, mutável, adaptativa e transitória.
2. Autoridade: baseada no conhecimento e na consulta.
3. Desenho de cargos e tarefas: provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente.
4. Polivalentes.
5. Processo de decisão: decisões descentralizadas *ad hoc*.
6. Comunicações: quase sempre horizontais.
7. Confiança: nas pessoas e nas comunicações informais entre as pessoas.
8. Princípios dominantes: aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas.
9. Ambiente: instável e dinâmico.

#### 2.4.6.2 - Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch - Organização v. Ambiente (1967)

Desenvolvem uma pesquisa comparativa em 10 empresas em 3 meios industriais diferentes (plásticos, alimentos empacotados e embalagens). Objectivo: conhecer as características que as empresas devem ter para enfrentar positivamente diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Concluiram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

##### Diferenciação

Diferenciação é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada num contexto ambiental também especializado. Se houver diferenciação ambiental, aparecerão diferenciações na estrutura organizacional. Do ambiente geral emergem ambientes específicos, a cada qual correspondendo um subsistema ou departamento da organização. Assim, os departamentos de pesquisa, vendas e produção correspondem, respectivamente, aos ambientes específicos: ambiente científico, mercado e ambiente técnico-económico.

Componentes da diferenciação - Menor/Maior diferenciação:

1. Objectivo: organização/ produto
2. Tempo: curto prazo/longo prazo
3. Orientação: relações/tarefa
4. Grau de formalização da estrutura: elevado/baixo

##### 

##### Integração

Integração refere-se ao processo oposto ao anterior, i.e., ao processo de diferenciação gerado pelas pressões ambientais. Consiste na procura de unidade de esforços e de coordenação. Quanto maior a diferenciação e a pressão ambiental, maior será o número de meios de integração utilizados.

Componentes da integração - Menor (problemas de integração simples) / Maior Integração(problemas de integração complexos)**:**

Sistema de Coordenação Formal: frouxo/intenso Relacionamento Administrativo Directo:menor/maior Hierarquia Administrativa: pequena/excessiva

Grupos Interfuncionais:poucos/muitos

Relações Especiais Interindividuais: poucas/muitas

Departamento de Integração:nenhum/actuante

Diferenciação e Integração Requeridas: referem-se às exigências colocadas pelo ambiente à organização. A resposta a estas exigências determina o sucesso da organização. Cada tipo de ambiente requer graus específicos de diferenciação e integração das organizações que nele se integram.

##### Certeza

O grau de certeza a respeito do ambiente é uma das bases mais utilizadas para comparar tipos de ambientes - a certeza relativa que a empresa tem da dinâmica do seu ambiente. Quanto maior fôr a certeza maior será a previsibilidade do ambiente.

Componentes do grau de certeza - Certeza/Incerteza:

Clareza de informação sobre o ambiente (disponibilidade de informação clara sobre o ambiente) - muita/pouca;

Certeza das relações causais (conhecimento das relações de causa-efeito de uma acção ou decisão da organização sobre o ambiente) - muita/nenhuma;

Tempo de retroacção (tempo necessário para conhecer o efeito de uma acção ou decisão da organização sobre o ambiente) - pequeno-grande.

##### 

##### A Pesquisa

Lawrence e Lorsch escolheram indústrias de plásticos, de alimentos empacotados e de embalagens (*containers*) de alto e de baixo desempenho.

Seleccionaram ambientes industriais com diferentes graus de certeza e estabilidade (ritmo de mudança).

Consideraram o ambiente geral a partir de três ambientes específicos: de mercado, técnico-económico e científico (relacionado com a indústria).

Avaliaram a incerteza relativa nesses três sectores de mercado, em cada mercado específico e no ambiente geral (variando entre o grau de certeza entre 0 e 20).

Avaliaram o grau de diferenciação dos diversos departamentos de cada empresa numa escala de 0 a 20 (Plásticos - maior diferenciação; Alimentos Empacotados - diferenciação média; Embalagens - pequena diferenciação).

Observaram a integração existente, os conflitos provocados pela diferenciação e os tipos de solução utilizados: confronto, suavização das diferenças, imposição.

Avaliaram os resultados quanto à diferenciação e integração médias das empresas pesquisadas nos três ambientes. Os níveis mais altos de diferenciação significam maiores diferenças interdepartamentais, enquanto os níveis mais elevados de integração significam melhor integração organizacional.

Concluiram que as empresas com elevado desempenho apresentam as seguintes características:

- Melhor ajustamento às exigências ambientais através de elevada diferenciação, principalmente nos departamentos relacionados directamente com o problema ambiental;

- Integração interdepartamental através de trabalho conjunto e integrado;

Conclusão: De acordo com este quadro de pesquisa, Lawrence e Lorsch concluem:

A organização tem natureza sistémica, é um sistema aberto.

As variáveis organizacionais interagem de modo complexo entre si e com o ambiente. Existe uma interacção estreita entre as variáveis externas (certeza e estabilidade do ambiente), os estados internos da organização (diferenciação e integração organizacionais) e os tipos de solução utilizados nos conflitos interdepartamentais e interpessoais.

A estrutura interna da organização representa um conjunto combinado de três interfaces: organização/ambiente, grupo/grupo, indivíduo/organização.

Os princípios normativos e universais de organização devem ser substituídos pelo critério de ajustamento entre organização e ambiente, e pelo critério de ajustamento entre trabalho, organização e pessoal.

#### 

#### 2.4.6.3 - Joan Woodward - Organização v. Tecnologia (1958)

Socióloga industrial inglesa que organizou em 1958 uma investigação tendo por objectivo verificar se os princípios de organização da Teoria Clássica, quando aplicados, eram responsáveis pelo sucesso das empresas. A pesquisa envolveu uma amostra de 100 empresas de diferentes sectores, oscilando entre 100 e 8 000 trabalhadores, situadas no sul de Inglaterra. Desde o início dos trabalhos, Woodward verificou não existir uma associação directa entre as práticas administrativas e a eficiência e dimensão da organização. Esta observação põe imediatamente em causa a validade universal de qualquer princípio de administração.

Descobriu ainda que quando as empresas são agrupadas de acordo com as suas técnicas de produção e com a complexidade dos seus sistemas de produção, as empresas de maior sucesso tendem a seguir práticas semelhantes, mesmo se não obedecem aos princípios clássicos.

Classificou as 100 empresas em 3 grupos amplos de tecnologia de produção, cada um envolvendo uma diferente maneira de produzir:

Produção unitária ou oficina: produzem-se unidades ou pequenas quantidades, cada produto sendo modificado à medida que é feito. Os trabalhadores utilizam uma variedade de instrumentos e ferramentas. O processo produtivo é pouco padronizado e pouco automatizado. Exemplos: produção de navios, geradores e motores de grande porte, aviões comerciais, locomotivas e confecções sob medida. Na produção unitária, o produto é o centro das operações - fica estático, enquanto as máquinas e os equipamentos se dispõem em redor.

Produção de massa ou mecanizada: produzem-se grandes quantidades. Os operários trabalham em linhas de montagem ou produção padronizadas ou operam máquinas que podem desempenhar uma ou mais operações sobre o produto. Exemplos: empresas de montagem de automóveis. No sistema de produção de massa, o arranjo físico dispõe as máquinas e equipamentos - que geralmente são de tecnologia flexível - em locais previamente determinados, que os lotes de produção percorrem na sequência do processo produtivo. Cada lote movimenta-se ao longo de uma série ou bateria de máquinas e equipamentos que compõem o fluxo do processo produtivo.

Produção em processo contínuo ou automatizada: um ou mais operários monitorizam um processo total ou parcialmente automático de produção - a participação humana é mínima. Exemplos: refinarias de petróleo, produção química ou petroquímica, siderurgia, etc. O arranjo físico dispõe as máquinas e equipamentos - que geralmente são de tecnologia fixa - em locais previamente determinados pelos quais os produtos/serviços fluem normalmente no decorrer do processo produtivo, que é sempre o mesmo.

Conclusões:

O desenho organizacional é profundamente afectado pela tecnologia utilizada pela organização. A estrutura e o funcionamento da organização dependem da tecnologia adoptada. Existe uma forte correlação entre a estrutura organizacional e o sucesso empresarial em função da tecnologia adoptada pela empresa. As empresas de produção de massa bem sucedidas tendiam a ser organizadas em linhas clássicas com uma forma burocrática de organização. Porém, nos outros dois tipos de tecnologia, a forma organizacional mais viável não é a desenhada pelos princípios clássicos.

Há uma forte correlação entre a estrutura organizacional e a previsibilidade das técnicas de produção. Existe também uma forte correlação entre o número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional e o grau de previsibilidade das técnicas de produção: quanto o menor o grau de previsibilidade das operações, tanto maior deve ser o número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional e, portanto, mais complexo o processo de tomada de decisão da empresa.

O sistema de supervisão e a sua amplitude de controlo também dependem da tecnologia utilizada pela empresa. No sistema de processamento contínuo, a amplitude de controlo (número de subordinados por supervisor) é menor, enquanto no sistema de produção de massa atinge a maior média (41-50 subordinados). No sistema unitário de produção, a amplitude controlo tende a ser intermédia entre os dois outros sistemas.

As empresas com operações estáveis necessitam de estruturas organizacionais diferentes das empresas com tecnologia mutável e sujeita a modificações.

A tecnologia adoptada também influi na importância relativa concedida às diversas funções da organização:

- Produção unitária: engenharia (pesquisa e desenvolvimento);

- Produção de massa: produção (operações);

- Produção contínua: marketing (vendas).

A tecnologia utilizada também define o ciclo de funcionamento da empresa:

- Produção unitária: marketing - desenvolvimento - produção.

- Produção de massa: desenvolvimento - produção - marketing.

- Produção contínua: desenvolvimento - marketing - produção.

A "similaridade dos extremos": muitos parâmetros organizacionais apresentam características similares entre as empresas de produção unitária e de processo.

O grupo de Aston (investigadores ingleses) contrariam, nas suas pesquisas, as conclusões de Woodward: o efeito da tecnologia sobre a estrutura organizacional depende da dimensão da empresa. O determinismo tecnológico afecta principalmente as empresas de pequena dimensão, tendo as restantes, capacidade de adaptação sem grande modificação estrutural.

#### 2.4.6.4 - Charles Perrow - Tipologia (1967)

Perrow parte do pressuposto de que todas as organizações se destinam à realização de algum tipo de trabalho, para o que necessitam de tecnologia. Esta consiste nos meios que permitem transformar matérias-primas (humanas, simbólicas ou materiais) em bens ou serviços. É a tecnologia que define a organização, sendo ela a variável independente. Todos os arranjos que permitem o funcionamento da organização são variáveis dependentes.

Máquinas e equipamentos são componentes tecnológicos, contudo, o componente mais importante são os processos ou técnicas que permitem a transformação referida. Estas técnicas são a "tecnologia" propriamente dita ou em sentido restrito, sendo os restantes componentes "instrumentos" que possibilitam a sua aplicação. Nesta acepção restrita, a tecnologia corresponde a "conhecimento" e pode, portanto, ser "encontrada" na mente de cada indivíduo, sob a forma de "competência técnica".

Cada indivíduo recebe estímulos (ordens, regulamentos, sinais, matéria-prima) aos quais deve responder para desempenhar o seu cargo, sendo que esta resposta envolve uma "trabalho de pesquisa" dedicado à análise do estímulo. Trata-se de um esquema estímulo-resposta em que se devem considerar duas dimensões. Estas correspondem a duas variáveis da tecnologia:

a variabilidade dos estímulos: oscilação entre os casos em que as situações ou problemas são rotineiros (a matéria-prima é conhecida, os estímulos são familiares e raramente surgem situações diferentes ou excepcionais) e os casos em que as situações e problemas são muito variados (matéria-prima desconhecida, estímulos sempre diferentes, surgem sempre situações novas e excepcionais).

a reacção dos indivíduos face aos estímulos recebidos: oscilação entre os casos em que as situações ou problemas são facilmente analisáveis e programáveis (sujeitos a regras previamente estabelecidas ou soluções já conhecidas) e os casos em que as situações ou problemas não são analisáveis ou programáveis (não sujeitos a regras nem a soluções conhecidas).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Variabilidade dos Estímulos** | | |
|  |  | Poucas situações excepcionais | Muitas situações excepcionais |
| **Resposta do**  **Indivíduo** | Resposta não conhecida | **Artesanato**  (firmas de moda e costura) supervisão descentralizada  **1** | **Ausência de Rotina**  (firmas de pesquisa e desenvolvimento)  supervisão flexível e policentralizada  **2** |
|  | Resposta conhecida | **4**  **Rotina**  (firmas de processamento contínuo)  supervisão formal e burocrata | **3**  **Engenharia**  (firmas de protótipos e equipamento pesado) supervisão flexível e centralizada |

Perrow entende que a análise comparativa das organizações deve ser feita a partir da tecnologia. Propõe, assim, duas dimensões para a análise organizacional:

O grau em que a matéria-prima é percebida como pouco conhecida ou muito conhecida.

O grau em que o trabalho é uniforme e rotineiro e padronizado ou é variável, não-uniforme e mutável.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Variabilidade percebida do trabalho** | | |
|  |  | Uniforme e estável | Não-uniforme e instável |
| **Natureza Percebida da Matéria-prima** | Pouco  Conhecida | Instituições socializantes  (como algumas escolas)  **1** | Agências de Propaganda  Consultorias  **2** |
|  | Bastante  Conhecida | **4**  Indústrias em geral  Bancos  Comércio | **3**  Oficinas  Escolas de ensino dirigido |

Com base nos trabalhos de Perrow e Litwak (1961), Hage e Aiken investigaram 16 fábricas com características similares para verificar a relação existente entre a tecnologia e a estrutura organizacional. Com base nas respostas fornecidas pelos participantes dessas fábricas aos questionários, os autores classificaram as organizações dentro de um *continuum* tendo nos extremos as categorias de "rotineiras" e "não-rotineiras". Notaram a existência de uma marcada diferença no grau de rotina em cada organização e concluiram que as organizações com trabalho rotineiro são mais propensas a ter uma formalização maior das funções organizacionais.

# 3 - ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: O PARADIGMA PÓS-MODERNO

Vive-se actualmente um momento de crise no que respeita aos paradigmas da teoria organizacional, o que vale por dizer que, lenta mas gradualmente, a metodologia e a epistemologia[[11]](#footnote-11) subjacentes aos modelos sistémico e contingencial já não são aceites como dados adquiridos por muitos dos investigadores na área dos estudos organizacionais. No entanto, a crise deste modelo duplo de conceptualização deixou órfãos em todos os campos da análise organizacional, de tal modo que hoje somos incapazes de apresentar uma moldura capaz de integrar as diversas visões dispersas do discurso organizacional.

Embora o fim da consensualidade reinante a respeito das virtualidades do modelo contingencial anunciasse um interregno na dominação despótica das influências macroambientais sobre a organização, tal não significou que o ambiente deixasse de ser visto como um dos traços mais marcantes da dinâmica organizacional, assinalando apenas que outros factores passariam a estar colocados na ordem do dia, nomeadamente a dimensão política de que é exemplo a abordagem estratégica de Crozier e Friedberg. O que de alguma forma é uma constante do discurso organizacional a partir de meados dos anos 70 é o facto de se ter uma desconfiança generalizada em relação aos modelos deterministas bem como em relação às chamadas receitas de sucesso e, mesmo assim, se cair em novas receitas. A estratégia do *fit* ambiental, de acordo com a dupla dinâmica de diferenciação e integração, que era permanentemente seguida pelas organizações de sucesso dos anos 60 e 70, começa agora a ser substituída por mezinhas que se centram também na área escorregadia e titubeante das culturas organizacionais e dos climas psicossociais.

Na medida em que se confere uma importância fulcral aos homens, considera-se que os valores são uma espécie de garante infalível das estratégias eficazes das organizações. Isto é, uma análise cuidada permite descobrir até que ponto estamos menos longe do que supunhamos dos velhos e gastos modelos funcionalistas, quer na sua dimensão parsoniana clássica, quer na sua versão revitalizada da teoria dos sistemas, quer ainda nos paradigmas contemporâneos de um Eisenstadt, de um Colomy, de um Smelser, de um Münch ou de um Alexander. Com isto pretendemos demonstrar até que ponto as análises que pretendem provar que estamos a viver uma época em que o paradigma funcionalista está morto e enterrado, ou então que estamos a presenciar os últimos estertores do moribundo, se encontram perfeitamente longe da realidade.

Uma observação cuidada dos estudos organizacionais contemporâneos, se é um facto que deixa antever a passagem de um período inter-paradigmático, também não deixa de permitir a verificação de que ainda há sucessores óbvios do modelo funcionalista. O próprio modelo ecológico assume, nalgumas das suas dimensões os contornos de um modelo contingencial levado aos extremos da sua conceptualização.

A ideia da caracterização homogeneizante das décadas como forma de facilitar a construção de categorias de classificação é algo que não se limita à esfera da literatura organizacional de divulgação ou de reflexão técnica, mesmo as obras com pretensões científicas se lançam nessa tarefa redutora e simplificadora da realidade. Num texto recente (1992) que pretende traçar o panorama dos últimos contributos organizacionais, Reed não escapa à tentação de listar as características identificadoras das últimas décadas. Assim, os anos 60 seriam os anos do *fine-tunning* ambiental, marcado pela ideia tradicional do equilíbrio e da discussão do problema da ordem e na qual a preocupação das organizações seria a sobrevivência e a estabilidade. Por seu lado, os anos 70 teriam sido completamente dominados pelas variáveis dos processos sociais e políticos, pela ideia de mobilização e legitimação.[[12]](#footnote-12) As manipulações e os processos institucionais encontraram aí os seus momentos dourados. Os anos 70 teriam sido, então, o momento próprio para o desenvolvimento de modelos que realçavam a componente política das organizações quer de acordo com a lógica interna de Crozier e dos seus modelos de sistemas de acção concreta, quer nas perspectivas neo-marxistas, sobretudo aquelas que se filiavam nos contributos de Gramsci e Lukács.

No que respeita aos anos 80, assiste-se a uma rotação temática que é solidária com o aparente descalabro do mundo funcionalista e com a emergência das formas interpretativistas e construcionistas como fulcrais no espaço organizacional. Há aqui como que uma aceitação implícita de que a sociologia conduz e dirige os programas de investigação das organizações. A ascensão dos estudos do Interaccionismo Simbólico, da Fenomenologia e da Etnometodologia permitiriam explicar o porquê da compreensão da organização como uma construção renovada no quotidiano das sociedades.

Com a emergência de novos paradigmas é o próprio conceito dominante que se encontra ameaçado - a racionalidade. A instrumentalidade na relação meios-fins, quer na sua dimensão de economia clássica quer na sua versão dual em Weber, quer mesmo na sua acepção limitada em Simon parecia agora destinada ao caixote do lixo dos conceitos da área do social ou, quando muito, a um museu de instrumentos científicos úteis no passado mas agora apenas referidos como forma de socialização científica através de exemplares motivadores dos novos cientistas. A crise do modelo da racionalidade levaria directamente à sua substituição pelo modelo mais complexo das negociações permanentes entre actores sociais. O espaço das representações e das utilizações estratégicas da linguagem é agora dominante, ao mesmo tempo que os simulacros substituem as realidades num jogo permanente em que a modernidade é substituída pela pós-modernidade.

De acordo com esta visão de crise, estamos em condições de afirmar quais os modelos que se candidatam a ocupar o lugar deixado vago pela abordagem contingencial.[[13]](#footnote-13) As linhas que mais parecem estar em posição para ocupar o lugar em vazio são: a Ecológica, a Institucional e a Interpretativa.

A abordagem ecológica foca a sua atenção na distribuição dos recursos ambientais e nos modos pelos quais eles estão disponíveis. Centra-se de uma forma prioritária no nascimento e na dissolução das formas organizacionais e não tanto nas organizações em si mesmas. Estas fontes de mudança que são o nascimento e a morte não são tão relevantes ao nível dos elementos mas sim ao nível das espécies e das populações. As transformações ou as mudanças adaptativas ou de ajustamento, ainda que não possam ser consideradas totalmente irrelevantes são, pelo menos, pouco atractivas para o estudo das variáveis fulcrais no mundo organizacional. Esta abordagem não se concentra, pois, na análise dos aspectos internos das organizações, mas sim na dinâmica inter-organizacional. As diversas organizações podem fazer parte das mesmas populações desde que partilhem os mesmos recursos e estabeleçam entre si relações de interdependência. Estas relações são de 2 tipos básicos - cooperação e competição.

No que diz respeito à abordagem institucional, ela tende a privilegiar o estudo do ambiente objectivado e tido como certo pelos participantes organizacionais. As fontes fundamentais da mudança são a legitimação e a retórica que resultam da locomoção institucional em função dos valores.

Quanto à abordagem interpretativa, ela enfatiza os sentidos das acções sociais que derivam da própria definição das situações por parte dos actores sociais. A natureza da vida social é construída momento a momento, através da negociação dos diversos sentidos de acção.

## 3.1 - A Crise do Modelo Funcionalista-Contingencial

A partir do início da década de 70, o paradigma contingencial passa a afirmar-se como a conceptualização dominante em termos de Teoria das Organizações. A quase totalidade dos estudos empíricos que se realizam subordina-se, com efeito, a este paradigma. No entanto, e apesar da imensa sofisticação do aparato estatístico que se vai começando a generalizar com esses estudos (nomedamente os chamados estudos de Aston), a sensação generalizada que fica é a de um fraco valor acrescentado - as conclusões irrelevantes, as tautologias, a fraca capacidade preditiva e a banalidade parecem imperar na maioria dos estudos realizados. O *it depends* da teoria contingencial, se é certo que marca uma posição relativista consonante com o espírito da nova época, também não deixa de provocar uma angústia pela incapacidade de apresentar previsões fiáveis para o futuro das organizações ou prescrições das vias mais eficazes para desenvolver as estruturas ou outras variáveis organizacionais de capital importância.

O hiper-relativismo da abordagem contingencial casa mal com os pressupostos empiristas da maioria dos projectos de investigação que nascem com base nas suas modelizações básicas. Pode-se mesmo afirmar que a dimensão epistemológica da teoria entra em contradição com os elementos metodológicos que elege como preponderantes. Em boa medida, a teoria contingencial, e a sua ênfase empirista, tem os seus avanços associados ao desenvolvimento da informática e à construção de pacotes de *software* estatístico cada vez mais elaborados. A tentação quantificadora é, aliás, um dos traços mais relevantes dos desenvolvimentos desta escola organizacional.

Ao mesmo tempo, a abordagem contingencial era, em grande medida, nada mais do que o corolário do movimento funcionalista e dos seus desenvolvimentos últimos, introduzidos pela Teoria dos Sistemas. Isto vale por dizer que a Teoria Contingencial se centrava primordialmente nas variáveis de índole estrutural e formal, esquecendo quase por completo os actores e os seus posicionamentos estratégicos.[[14]](#footnote-14) Em meados dos anos 70 começava a haver a consciência de que era necessário reconhecer que mesmo as variáveis tidas como mais objectivas como o ambiente ou a tecnologia eram, em grande medida, produtos de escolhas e convenções que resultavam de acções humanas. Deste modo, desenvolve-se, pouco a pouco, não só um ganho de importância das dimensões cognitivas[[15]](#footnote-15) e interpretativas para a explicação dos fenómenos organizacionais, mas também uma crescente importância que vai ser dada aos fenómenos de índole cultural.

Uma das principais linhas de crítica ao modelo contingencial tem como ponto de partida o conceito de racionalidade limitada em Simon. Simplesmente, algumas das investigações levam este pressuposto aos seus limites lógicos, chegando-se mesmo ao ponto de negar qualquer elemento de racionalidade no desenho das estruturas organizacionais e nas decisões humanas. Estas investigações foram conduzidas principalmente não no espaço empresarial mas sim no espaço de organizações como hospitais e escolas. É neste contexto que Weick produz a sua célebre conceptualização dos sistemas com baixas conexões no seu interior (*loose coupling*), o que vem anular a formulação teórica básica do modelo de Lawrence e Lorsh que encontrava os seus fundamentos na relação dupla de integração e diferenciação, isto é, de congruência interna e consistência externa. Deste modo, a imagem da Organização congruente e consensual que era uma herança do modelo funcionalista vai sendo progressivamente substituída por uma imagem menos estável e ainda mais complexa e de contornos imprevisíveis.[[16]](#footnote-16)

Para alguns, os sistemas podem mesmo ser vistos como anarquias organizadas, de tal modo que os resultados dos processos decisionais aparecem como algo de casual (o *garbage can model* de March e Olsen). Para lá do realce da baixa congruência e da casualidade decisional, encontramos ainda um terceiro elemento importante de crítica à Teoria Contigencial - a ideia de que a estrutura formal não é mais do que uma cerimónia e um mito destacados das reais actividades conduzidas em qualquer organização (Meyer e Rowan).

Uma das concepções básicas do modelo contingencial era a tese da convergência tendencial das estruturas organizacionais em vários contextos e países, por acção da industrialização. A homogeneização seria o resultado óbvio de evoluções em tudo semelhantes. No entanto, Ouchi e Wilkins, através de um estudo comparativo de empresas não encontram os resultados postulados pelo modelo contingencial. A junção dos vários elementos listados previamente conduziram não só a uma crise do modelo contingencial como principalmente a uma crise da própria Teoria das Organizações.

## 3.2 - Weick e o Cognitivismo Organizacional

Os novos movimentos fazem-se notar a partir da segunda metade da década de 70. Os artigos sobre a dimensão simbólica e cultural começam a multiplicar-se muito rapidamente. Torna-se, no entanto, interessante referir que, contrariamente ao que se tinha vindo a passar até aqui, a partir do final da década de 70 assistimos não à emergência de um paradigma dominante no interior da Teoria das Organizações, mas antes a um período que poderia ser caracterizado como pluri-paradigmático e onde confluem várias escolas e interpretações díspares e contraditórias do universo das organizações. Ao mesmo tempo, existe um traço constante no que respeita a alguns dos novos movimentos organizacionais - a sua origem das franjas e das zonas marginais da sociologia - fenomenologia, etnometodologia, cognitivismo, simbolismo, sociologia do conhecimento, etc. A marca de confluência entre todas as escolas que vamos listar ao longo destas páginas resume-se a dois pontos fulcrais - uma herança weberiana expressa na busca de significado promovida pelos actores em relação às suas próprias acções no interior das organizações e o privilegiar claro das metodologias qualitativas em detrimentos das quantitativas - a observação participante toma o lugar do inquérito por questionário como instrumento por excelência do investigador das organizações.

A postura hiper-subjectivista de Weick surge como uma pedrada no charco e serve para ilustrar como o seu radicalismo funcionou como um momento decisivo na crítica às modelizações contingenciais. Para Weick, nada existe para lá dos fluxos de experiência aos quais os sujeitos conferem um significado através da activação dos seus processos cognitivos. Os actores desenvolvem mapas causais cognitivo-normativos dotados de sentido e ordem lógica e que predispõem os actores para um comportamento futuro. No entanto, estes mapas são permanentemente revistos, na medida em que o próprio fluxo de experiências é ininterrupto.

Esta conceptualização de Weick conduz à consideração que tudo o que estamos habituados a tratar como realidades objectivas e exteriores a nós - estruturas, normas, hierarquias, organogramas... não possuem uma realidade senão ao nível da experiência dos sujeitos. As organizações não são estruturas formais desenhadas *a priori* e fora dos sujeitos. Para Weick, a organização é um corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes. As organizações tornam-se reportórios disponíveis através da experiência dos actores. O organograma não é mais do que um *snapshot* interno de um fluxo contínuo de experiências. Os gestores controlam alguns dos rótulos dotados de significado para os seus subordinados e podem segmentar e indicar parte das suas experiências e etiquetá-las de forma consequente, de modo que os subordinados as tratam de uma forma organizacionalmente apropriada. Os novos gestores passam a assemelhar-se a evangelistas.

A concepção de Weick é assinalada por uma leitura iconoclasta das anteriores certezas organizacionais, especialmente através da introdução de 2 conceitos fundamentais - *enacted environment* e *loosely coupling*. O conceito de ambiente activado passa pela ideia de que a fronteira externo/interno numa organização não existe por si - é apenas a imagem emergente de um processo cognitivo. Em boa verdade, o externo é vazio e apenas existe o interno. Tudo aquilo que se pode conhecer é interno a uma pessoa. No entanto, e no quadro dos fluxos de experiência, os actores pressupõem a existência de organizações e ambientes. Deste modo, Weick considera que os ambientes são invenções das organizações e estas são criações dos sujeitos, o que leva a uma crítica sistemática da ditadura da realidade externa. Todos os elementos tidos como objectivos, incluido o próprio mercado, não são mais do que o produto de uma série contínua de escolhas estratégicas realizadas pelos sujeitos. Tal consideração vem realçar as componentes política e de alianças da vida organizacional. O aumentar da dimensão de uma organização leva à imposição de um sistema de selecção e impõe literalmente um ambiente que se impõe a esta. Está aqui bem marcada a tese construtivista de Weick.

Quanto ao conceito de conexão fraca (que começa por ser aplicado às organizações escolares e que depois se alarga a todas as outras), ele é desenvolvido com base numa analogia futebolística - imaginar um jogo com mais do que duas balizas, dispersas ao longo de um campo circular, onde os jogadores podem entrar e sair quando querem e podem gritar golo a qualquer momento e o terreno de jogo é inclinado. Imagine-se que o árbitro é o presidente da organização, os treinadores são os professores, os jogadores são os alunos e os espectadores são os pais.

A descrição de Weick é uma construção fenomenológica e cognitivista em que os sub-sistemas possuem poucas relações entre si. Tal consideração não leva necessariamente à desintegração das organizações nem sublinha um traço negativo das mesmas. Pode inclusivamente marcar a garantia da persistência temporal das organizações, uma vez que leva à ideia que a mudança de uma parte não acarreta necessariamente a mudança em todo o sistema. O que esta tese implica é a ultrapassagem do esquema contingencial da congruência interna. A autodeterminação é agora uma possibilidade bem como as respostas inovadoras dos sub-sistemas sem consideração da necessidade de unidade e consenso que anteriormente eram formuladas pelos autores contingenciais. O único sentido da partida de futebol de que fala Weick é proveniente dos sentidos que os actores atribuem às próprias acções. Tal facto implica que o funcionamento global da organização pode ser um perfeito *non-sense* colectivo e, mesmo assim, a organização sobreviver. Desde que exista uma coordenação mínima dos significados organizacionais, as organizações podem permanecer vivas e actuantes. Quanto mais débeis forem os laços percebidos entre as diferentes partes de um sistema, maior a probabilidade de observar um esforço para conferir um significado retroactivo às diferentes partes fracamente ligadas.

## 3.3 - Simbolismo Organizativo

Embora a abordagem de Weick pressuponha o simbolismo, nem todas as análises simbólicas derivam de Weick. O que é comum a todas as abordagens simbólicas é a consideração da criação, gestão e uso estratégico do património cultural e simbólico de uma organização. A recuperação do valor do símbolo e da cultura passa, em princípio, não pela folclorização tradicional, mas pelo papel de construção de identidades que lhe pode ser associado. A redescoberta da cultura traduz-se na importância que é concedida a dois níveis distintos (mas solidários) de análise - a cultura nacional e a cultura de empresa. A revitalização culturalista encontra as suas bases na metodologia antropológica (especialmente com Geertz).

Contrariamente às perspectivas tradicionais que utilizavam a cultura como sinónimo de conservação da ordem social, Geertz procura entrar na visão do mundo das populações indígenas e avaliar o significado simbólico dos seus códigos de leitura da realidade. Esta abordagem não visa a formulação de leis ou de hipóteses gerais (como desejavam os funcionalistas), mas a construção de uma empatia intelectual com a sociedade estudada, isto é, a necessidade de uma compreensão interpretativa da sua cultura e do seu modo de viver. Esta abordagem antropológico-interpretativa é transposta para o terreno da cultura das organizações.[[17]](#footnote-17)

As abordagens de tipo culturalista que agora listamos vão sublinhar as dimensões diacrónica e dramatúrgica da vida organizacional. Interessa conhecer bem o passado da organização, bem como os momentos críticos que constituem marcos de passagem na sua vida. As sucessões de líderes, os acontecimentos excepcionais têm todos os condimentos para se tornarem em verdadeiras sagas ou mitos fundadores das organizações em causa. O sentimento de pertença e a construção de uma memória colectiva são traços significativos que esta abordagem realça. A abordagem de tipo cultural funda-se na dupla recusa dos modelos organicista e mecanicista de interpretação da realidade organizacional. A metáfora cultural utilizada considera não só que as organizações têm cultura como principalmente que elas são cultura.

A cultura e o simbolismo como formas organizacionais passam por duas utilizações básicas - uma ao nível da gestão e outra ao nível analítico. O primeiro nível assume contornos de pedagogização dos gestores, alertando-os para o valor e importância das formas simbólico-culturais como catalisadoras das energias organizacionais mais relevantes. Deriva daqui a dicotomia entre culturas fortes e culturas fracas, sendo as primeiras aquelas que garantem o sucesso empresarial e as outras, as que não conseguem promover os objectivos entretanto definidos. A dimensão cultural implica também o reforço do papel dos líderes e do seu carácter exemplar. Os líderes passam a funcionar não só como motivadores, mas como instrumentos de socialização indirecta dos novos membros.

Na medida em que nas sociedades actuais já não se coloca o problema da legitimidade da própria empresa e das suas formas de gestão, e levando em linha de conta que os principais conflitos gerados se desenrolam num quadro institucionalizado, é fácil perceber o porquê da rotação dos tópicos de discussão para um plano mais próximo da acção de alguns dos participantes da organização - neste caso os mais visíveis e facilmente responsabilizáveis.

## 3.4 - A Teoria da Dependência de Recursos - Pfeffer e Salancik

A abordagem analítica dos símbolos é bem exemplificada pelos contributos de Pfeffer e Salancik. O ponto de partida do trabalho destes autores é a tese de Thompson segundo a qual a lógica prevalecente em qualquer organização é a busca das certezas na aquisição de recursos de origem externa. Sublinhar a dependência dos recursos externos significa reconhecer que as organizações lutam constantemente pela sobrevivência, que a sobrevivência depende da capacidade de procurar esses recursos e a luta pela sobrevivência é a chave para compreender a estrutura interna da organização. Deste modo, a política externa domina a política interna da organização e é, simultaneamente, a chave para a sua compreensão (o que aproxima esta tese das abordagens de tipo ecológico). Mesmo as grandes empresas perderam a sua capacidade de controlo dos recursos e têm que lutar por eles no mercado. A humanização do trabalho não é tanto resultado de um esforço interno das organizações, mas a consequência lógica da perda de controlo do mercado de trabalho e o seu desenvolvimento como mecanismo relativamente autónomo.

A abordagem destes autores, na medida em que enfatiza afirmação da dependência dos recursos externos, leva a uma interpretação das estratégias organizacionais mais em termos de poder político do que de eficiência económica. A sua tese fundamental é que uma organização consegue sobreviver desde que condicione o ambiente que a condiciona. Pfeffer e Salancik contribuem com a sua distinção entre eficiência e eficácia. Enquanto a primeira é uma medida interna de desempenho e diz respeito à relação entre recursos utilizados e resultados obtidos, isto é, assume-se como uma medida técnica e em grande medida neutral, a eficácia é uma medida exterior de natureza socio-política e diz respeito à capacidade das organizações atingirem resultados ou conseguirem acções aceitáveis no ambiente em que operam. A eficácia mede, assim, o grau em que as organizações satisfazem as exigências que lhes são colocadas por outras organizações e grupos externos. A eficácia coloca o problema da legitimidade de se produzir o que se produz e de se agir como se age.

Na medida em que as solicitações ambientais são múltiplas e diversas, a organização tem que escolher quais as que vai satisfazer de forma prioritária. As escolhas nunca são nem arbitrárias nem casuais, mas representam sempre ligações com a exigência de garantir os recursos necessários para a sobrevivência. Para uma empresa, actuar no ambiente externo significa, sobretudo, o desenvolvimento de uma política, de maneira a garantir o apoio ou, pelo menos, a neutralidade dos outros interlocutores importantes. Ao nível económico isto conduz a acordos, cartéis, participações cruzadas e fusões, enquanto que ao nível político é decisiva a actividade de *lobby* para influenciar as decisões governamentais. As organizações só sobrevivem se garantirem os recursos necessários e se satisfizerem pelo menos uma parte das exigências provenientes do contexto em que actuam. Pfeffer e Salancik utilizam o conceito de *enacted environment* de Weick. Se uma empresa recolhe informações, formula objectivos, escolhe aliados e interlocutores, exerce pressão, funda instituições e leva avante uma dada política, então o ambiente em que opera não é uma realidade imutável, mas é fundamentalmente uma realidade seleccionada e moldada pela organização.

Uma outra consequência da abordagem dos dois autores diz respeito à crescente interdependência entre as organizações. No entanto, a interdependência é ambivalente: se por um lado favorece a possibilidade de acções coordenadas, aumentando o poder de intervenção sobre o ambiente, por outro, impõe mediações e impede que os sujeitos isolados obtenham resultados em plena conformidade com as suas vontades. A interdependência não anula os conflitos nem o controlo de um parceiro sobre outro.

Com Pfeffer e Salancik temos recolocado na ordem do dia o problema da definição das fronteiras organizacionais. Se uma organização controla e é controlada por outras quais os critérios que poderão ser utilizados para definir os limites do espaço de uma determinada organização? E no que diz respeito aos actores que participam de várias organizações - a quais delas se pode afirmar que pertencem? Para os autores as respostas serão irresolúveis enquanto considerarmos que a unidade mínima de constituição de uma organização são os actores individuais. A resposta dada por Pfeffer e Salancik passa pela consideração dos comportamentos individuais como unidade mínima da análise organizacional. Deste modo, as organizações baseiam-se apenas nas inclusões parciais dos actores individuais, o que implica que é perfeitamente aceitável que um indivíduo seja simultaneamente parte do sistema e dos seu ambiente, graças a comportamentos individuais que se expressam em momentos temporalmente distintos.

Esta teorização tem uma profunda validade heurística quando se aplica aos membros que formam as coligações dominantes. Uma vez que os indivíduos podem pertencer a mais do que uma coligação torna-se possível a existência de coligações transversais (*interlocking directorates*). O problema das fronteiras revela-se também na afirmação do que verdadeiramente constitui a organização - uma série de actividades interestruturadas nas quais ela se encontra empenhada num momento específico e sobre o qual tem o poder de iniciar, manter ou terminar comportamentos. Uma organização sobrevive na medida em que as actividades que inclui são suficientes para a manter em vida. Assim, as fronteiras de uma organização passam pelo poder de controlar uma actividade específica ser menor do que a capacidade de controlo que é exercido por outra organização ou indivíduo sobre a mesma actividade.

O esquema dos dois autores leva a que tudo seja quase totalmente pré-determinado. Isto conduz-nos ao reconhecimento do papel reduzido dos gestores. Na maioria dos casos, apenas 10% dos recursos organizacionais disponíveis se constituem como terreno elástico. Esta redução técnico-instrumental implica que o papel dos gestores sofra uma rotação de orientações e se concentre sobretudo no nível simbólico - sentimentos, valores, sentidos de identidade e de pertença. Há como que uma divisão de tarefas, pela qual o ambiente externo se encarrega de definir os resultados substanciais e os líderes se ocupam da dimensão simbólica. Os líderes são fornecedores de significados e legitimadores de situações. Quanto maiores forem os vínculos externos maior a necessidade de acção simbólica. A utilização simbólica garante o poder. A ênfase na mobilização e no sacrifício é a forma pela qual os gestores podem actuar em face dos ambientes que defrontam. Onde os paradigmas são fortes e institucionalizados (núcleo forte de certezas tecnológicas que dizem respeito às relações causa-efeito) os conflitos são menores. Para Pfeffer existe uma ligação entre a falta ou debilidade de um paradigma e o recurso a instrumentos simbólicos de gestão.

## 3.5 - ANÁLISE ESTRATÉGICA

Os mais importantes mentores desta corrente da Sociologia das Organizações são Michel Crozier e Erhard Friedberg. A obra decisiva que lança definitivamente a corrente foi publicada em Paris em 1977 por estes dois autores sob o título "L'Acteur et le Système". A agenda deste texto capital é, por si só, suficiente para dar conta das principais preocupações dos dois sociólogos aqui referidos.

Análise Estratégica e Análise Sistémica: dois raciocínios complementares.

Os Problemas da Acção Colectiva (logo organizada): interdependência e cooperação (o problema da integração) - o problema da cooperação (cooperação, no sentido mais neutro do termo, implica simples­mente aceitação temporária e provisória de uma certa interdependência)

Análise Estratégica: o comportamento estratégico de actores dotados de uma liberdade relativa (os indivíduos não aceitam ser os meios dos fins organizacionais) e de uma racionalidade limitada.

Análise Sistémica - constrangimentos e a explicação da aparente irracionalidade do comportamento dos actores - "efeitos perversos" ou efeitos-sistema" criados pela interdependência dos comportamentos individuais - e o Sistema de Acção Concreta e a crítica da análise sistémica tradicional e da visão cibernética.

Mudança

O Fenómeno do Poder: definição de problemas e zonas de incerteza, fontes e recursos de poder.

### 3.5.1 - Introdução

*O Actor e o Sistema*  de Crozier e Friedberg (Paris, 1977) expõe a análise estratégica das organizações. Já em 1964, Crozier em *O fenómeno burocrático* tinha feito uma proposta do género. As suas críticas às teorias anteriores partem do facto de que elas concebem o indivíduo ou o grupo "no vazio", ou seja, de uma parte a partir das suas necessidades tomadas em termos absolutos, de outra parte, independentemente das suas estratégias e das organizações concretas onde elas se desenvolvem. Consideram o fenómeno organizacional como um "fenómeno totalmente autónomo e artificial, do qual é preciso explicar a sua existência como a de uma construção contingente".

Segundo a análise estratégica não estamos mais perante um modelo estímulo-resposta, necessidades-constrangimentos, mas sim num modelo de actor-criador. A decisão final sobre determinado assunto é o fruto de um compromisso entre os membros da organização e as suas representações dos diferentes constrangimentos. Não existe determinismo neste domínio. Não existe um modelo universal pois a escolha da solução depende também do modo como os membros da organização - o grupo humano envolvido - a põe em prática.

O racionalismo consistia em apresentar a escolha interna da organização e da sua política, como uma resposta ditada pelos constrangimentos económicos e técnicos. Mas a organização não se adapta mecanicamente aos constrangimentos exteriores, os actores, no desempenho dos seus papéis na organização, têm sempre escolhas possiveis. Eles debatem-se construindo uma organização cujos resultados são por sua vez sancionados pelo exterior, mas o ambiente não dita o que é a organização, um e outro são largamente autónomos.

Ao dizermos que o indivíduo tem um "papel" dentro da organização significa que o indivíduo pode agir de um modo particular dentro dela. A palavra "papel" liga-se necessariamente à palavra "actor". Trata-se da ideia, tal como no teatro, de que cada actor tem um papel definido ao qual não pode escapar, mas pode interpretar o seu papel de uma maneira particular. Dito de outra maneira, todo e qualquer membro de uma organização comporta-se como um "actor", capaz de interpretar de maneira inteiramente nova um papel idêntico. A análise estratégica designa por "actores" todos os membros de uma organização, acentuando mais a sua autonomia do que os constrangimentos objectivos que definem o seu papel; sejam quais forem estes últimos, eles não dispensam a escolha do actor e é deste modo que ele orienta a política da organização.

No que diz respeito ao sistema de autoridade, o objectivo deste é o de adequar o comportamento do indivíduo aos objectivos que os organizadores fixaram para a organização. A análise estratégica recusa-se a falar de objectivos da organização, pois eles não existem por si só mas apenas nas directivas concretas dos responsáveis; não existem objectivos comuns mas sim objectivos dos dirigentes. Temos deste modo a dessacralização da autoridade, cujas directivas são cumpridas através de uma escolha feita pelos actores e não impostas por uma necessidade.

### 3.5.2 - OS PROBLEMAS DA ACÇÃO COLECTIVA

A acção colectiva (ou os modos de acção colectiva) não é um fenómeno natural. A acção colectiva é um construído social. Os modos de acção colectiva não são:

o resultado automático do desenvolvimento das interacções humanas, de uma espécie de dinâmica espontânea que conduziria os homens, enquanto "seres sociais", a unirem-se, a agruparem-se, a "organizarem-se" - crítica do interaccionismo.

a consequência lógica (e previamente determinada) da soma das determinações exteriores (como, por exemplo, o estado das forças produtivas ou o estádio de desenvolvimento político e económico) que pesam sobre os homens - crítica do estrututo-funcionalismo.

#### Modos de acção colectiva

são soluções específicas que os actores, relativamente autónomos e com os seus recursos e capacidades particulares, criam, inventam, instituem, de modo a resolver os problemas colocados pela acção colectiva e, nomeadamente, o mais importante dentre todos, o da sua cooperação visando a realização de objectivos comuns, apesar das suas orientações divergentes. Modos de articulação e integração de comportamentos divergentes e contraditórios

são soluções construídas, artificiais.

não são as únicas soluções possíveis, nem as melhores, nem sequer as melhores relativamente a um determinado "contex­to".

são soluções contigentes mas constrangedoras, supõem e instituem uma estruturação humana, i.e., um mínimo de "organização", dos campos de acção social; orientam os comportamentos dos actores e circunscrevem a sua liberdade e as suas capacidades de acção - tornam possível o desenvolvimento das empresas colectivas dos homens, mas condicionam, ao mesmo tempo, os seus resultados.

a estruturação dos campos de acção social que impõem pode ser relativa­mente formalizada e consciente, ou pode ser "naturalizada" pela história, o costume e as crenças, a ponto de parecer evidente.

constituem uma mediação entre os fins perseguidos, por um lado, e os "meios" humanos que somos obrigados a utilizar para os atingir, por outro - a ética, por exemplo, deve ser analisada como um construído social, como uma invenção humana que estrutura o campo de acção dos actores.

os actores são prisioneiros dos "meios" que utilizam para regular a sua cooperação mas podem estes construídos e devem-no mesmo fazer se quiserem mudar duravelmente os resul­tados da acção colectiva. Mas os actores não podem passar totalmente sem eles, não podem fazer desaparecer este constrangimento: não existe campo neu­tro, não estruturado. A transparência social é impossível. Dentro de toda a gama de estruturações possíveis de um campo de acção, a organização constitui a forma mais vísivel e mais formalizada, a que se encontra, pelo menos parcialmente, instituída e controlada de maneira consciente.

o seu modo de operação é "indirecto" - não determinam os comportamentos dos actores. Eles instituem o que podemos con­ceptualizar como jogos estruturados de forma mais ou menos frouxa, mais ou menos formalizada, mais ou menos consciente, e cuja natureza e regras indicam uma série de estratégias vence­doras possíveis. De entre estas estratégias, os actores podem e devem escolher. Os actores podem também - se os seus recursos o permitirem - jogar contra, i. e., adoptar uma estratégia momentaneamente perdedora, na esperança ou com o objectivo de um reverso do jogo ou dos jogos a seu favor (eles podem também, naturalmente, cometer erros, esquecer as regras, etc., e ao fazer isto, descobrir novas oportunidades e novas estratégias vencedoras). Seja como for, estes jogos permanecem abertos e o seu constran­gimento indirecto: este resulta do facto de um actor, enquanto quiser continuar a jogar e se assegurar de que a sua participação no jogo lhe é útil, dever adoptar uma das estratégias vencedoras possíveis. Mas ao fazê-lo, o actor contribuirá para o cumprimento dos objectivos do conjunto.

A acção colectiva não é um exercício gratuito, é sempre uma coligação de homens contra a natureza com vista à resolução de problemas materiais. Os construídos inventados redefinem e rear­rajam estes problemas. Nem a sua configuração e modalidades concretas, nem os seus resultados (da acção colectiva) podem ser abstraídos das propriedades e da estrutura "intrínseca" dos problemas e, nomeadamente, do elemento mais fundamental destas: a incerteza. Qualquer problema material compor­ta sempre uma parte apreciável de incerteza, i. e., de indeterminação, quanto às modalidades concretas da sua solução.

### 3.5.3 - ANÁLISE ESTRATÉGICA: A MARGEM DE LIBERDADE DO ACTOR

Sobreavalia-se a racionalidade do funcionamento das organizações e, por consequência, esquece-se a complexidade do compor­tamento humano. Mesmo nas situações mais extremas, o homem mantém sempre um mínimo de liberdade para "bater o sistema". A existência e exercício desta liberdade não devem ser entendi­dos como o *quantum* excepcional tolerado pelo sistema (por não afectar a sua eficácia). Em todas as organizações, os actores utilizam a sua margem de liberdade de forma tão extensiva que não é possível considerar os seus arranjos particulares, simples excepções ao modelo racional.

Mesmo nas situações de dependência e de constrangimento, os homens não se adaptam passivamente às circunstâncias. Pelo contrário jogam nelas e utilizam-nas de forma activa. Assim, uma regra ou prescrição formal pode ser objecto de transfiguração de sentido e tornar-se uma protecção para o actor; um comportamento agressivo (aparentemente irra­cional) pode constituir um trunfo numa situação não estruturada e potencialmente conflituosa; etc.

É claro que o modelo oficial prescritivo não deixa de ter influência - ele determina em larga medida o contexto da acção e, logo, os recursos dos actores. Pode-se, então afirmar que os actores nunca são completamente livres e que, de algum modo, são "recuperados" pelo sistema oficial. É, contudo, simultaneamente necessário reconhecer que o sistema também é influenciado e corrompido pelas pressões e manipulações dos actores.

Em vez de, exclusivamente, conceber as práticas informais como excepções ou acomodações (como acontece no quadro da lógica tradicional), é também necessário analisar o próprio sistema oficial a partir do estudo das dificuldades que este enfrenta e, até, concebê-lo como uma resposta às práticas informais e como solução dos problemas que estas colocam.

Nas organizações, o homem não pode ser concebido apenas como: "uma mão" - implícito no esquema taylorista da organização; "uma mão e um coração" - no movimento das relações humanas. É necessário acrescentar "uma cabeça", i. e., "uma liberdade".

A conduta humana não deve ser assimilada ao produto mecânico da obediência ou da pressão dos dados estruturais. A conduta humana constitui sempre a expressão e a realização de uma liberdade, por mínima que seja. Só esta constatação permite dar conta da variedade e da plasticidade da conduta humana e, ainda, frustrar todas as construções "motivacionais" ou "estruturais" *a priori*.

A conduta humana traduz uma escolha, através da qual, o actor capta as oportunidades que se lhe oferecem no quadro dos seus contrangimentos (que podem ser eventualmente ultrapassados, mas sempre com um determinado custo). A conduta humana nunca é inteiramente previsível porque não é determinada mas, antes, sempre contingente (na acepção radical do termo, i. e., simultaneamente dependente de um contexto, das oportunidades e constrangimentos - materiais e humanos - que este fornece e, indeterminada, logo, livre).

Admitindo a premissa da liberdade, resulta impossível a explicação dos comportamentos empiricamente observáveis através da racionalidade da organização, dos seus objectivos, das suas funções e estruturas - como se os indivíduos tivessem só de se lhes adaptar, acabando por os interiorizar e conformar-lhes a sua conduta. Inverter esta explicação, partindo não da organização mas do actor (dos seus objectivos e da lógica da sua acção) como forma de explicação da relação entre indivíduo e organização, conduz a impasses comparáveis ao do modelo racional: raciocínio geral ou mesmo universal sobre o actor concebido de forma abstracta e isolada do seu contexto, que recorre a uma série de postulados *a priori* sobre o comportamento humano. Estes postulados constituem mecanismos de simplicação que não resistem à análise empírica. Negligencia-se o constrangimento autónomo que o contexto organizacional representa.

Estas abordagens centradas no actor falham na percepção da contigência dos seus comportamentos. Ao isolá-lo atribuem-lhe uma liberdade e uma racionalidade ilimitadas, tratando-os como ac­tores soberanos e racionais negociando livremente entre si as condições da sua cooperação. Esta redução arbitrária não corresponde à redução que efectiva­mente se verifica na realidade - a organização pode ser entendida como um conjunto de mecanismos redutores que restringem con­sideravelmente as possibilidades de negociação dos actores e que permitem assim resolver os problemas da cooperação. Em vez de exagerar a liberdade e a racionalidade do actor para em seguida a restringir arbitrariamente, é mais realista inverter este procedimento, i. e., tentar reconstruir a liberdade e a racionalidade, sempre limitadas e contingentes, do actor, ligando a sua conduta ao contexto no qual se observa, e propor a partir daí uma interpretação dos mecanismos de redução, também contin­gentes, que mantêm a organização como conjunto integrado.

O conceito central de estratégia: para comprender este conceito é necessário partir das seguintes observações empíricas:

1 - O actor só raramente tem objectivos claros e ainda menos projectos coerentes: estes são múltiplos, mais ou menos explícitos, mais ou menos ambíguos, mais ou menos contraditórios. Mudá-los-á também frequentemente ao longo do seu curso de acção, rejeitará alguns, descobrirá outros; consequências imprevistas e imprevisíveis da sua acção obri­gam-no a "reconsiderar a sua posição" e a "reajustar o seu tiro": o que é "meio" num momento será "fim" noutro e vice versa. É ilusório considerar o seu comportamento sempre reflectido, i. e., mediatizado por um sujeito lúcido que calcula os seus movimentos em função de objectivos fixados à partida.

2 - Contudo, o seu comportamento é activo. Se é sempre constrangi­do e limitado, nunca é directamente determinado; mesmo a passividade é sempre de uma certa forma o resultado de uma escolha.

3 - E é um comportamento que tem sempre um sentido; o facto de não o podermos relacionar com objectivos claros, não significa que não possa ser racional, pelo contrário. Em vez de ser racional por relação a objectivos, é racional, de um lado, por relação às oportunidades e através destas oportunidades ao contexto que as define e, doutro, por relação ao comporta­mento dos outros actores, ao partido que estes tomam e ao jogo que se estabeleceu entre eles.

4 - É, por fim, um comportamento que tem sempre dois aspectos: um aspecto ofensivo - o domínio de oportunidades com vista a melhorar a sua situação; e um aspecto defensivo - a manutenção e o alargamento da sua margem de liberdade e, logo, da sua capacidade de agir.

5 - No limite, não há, portanto, comportamento irracional. Nisto consiste a própria utilidade do conceito de estratégia, no facto de poder aplicar-se indiferentemente aos comportamentos aparentemente mais racionais e aos que parecem erráticos . Atrás dos humores e das reacções afectivas que comandam este comportamento no dia a dia, é possível descobrir regularidades, que só têm sentido por relação a uma estratégia. Esta é o fundamento inferido *ex post* das regularidades de comportamento observadas empirica­mente. Segue-se que uma tal "estratégia" não é necessariamente consciente.

### 3.5.4 - ANÁLISE SISTÉMICA E O SISTEMA DE ACÇÃO CONCRETA: CRÍTICA DA ANÁLISE SISTÉMICA TRADICIONAL

O conceito de sistema de acção concreta ocupa um lugar central na análise estratégica. Isto tem a ver com a noção de organização que é vista como uma construção humana ou um conjunto humano estruturado. Este conjunto, composto de membros que desenvolvem estratégias particulares, que as estruturam num conjunto de relações regulares submetidas aos constrangimentos mutáveis do ambiente, é ele próprio um movimento permanente. Fica com novos objectivos, muda os antigos, recruta pessoal, etc. Necessita de ajustamentos permanentes; estes fazem-se não através da organização formal, mas através das relações entre os membros que procuram reconstruir o conjunto posto assim em movimento. Mas a organização não reage como o corpo humano: nunca tem ajustamentos "naturais"; estes são construidos. O conjunto desta construção em ajustamento permanente constitui o sistema de acção concreta.

Toda a organização é composta por actores que estruturam as suas relações num modelo tão interactivo quanto interdependente. O modo como este conjunto humano estrutura as suas relações chama-se sistema de acção concreta. Trata-se também do modo como os actores organizam o seu sistema de relações para resolver os problemas concretos colocados pelo funcionamento da organização. Eles fazem-no em função dos seus objectivos, que são sempre um compromisso entre os seus próprios objectivos e os da organização.

O sistema de acção concreta cobre duas realidades: o sistema de regulação das relações e o sistema das alianças e dos seus con­strangimentos. Estas são duas realidades distintas. Por "sistema de regulação das relações" entendemos as regras de relações que se dão entre os actores para resolver os problemas quotidianos da organização. O segundo elemento do sistema de acção concreta é constituído pelas "alianças entre os actores". Já vimos que estes organizam os seus encontros através de um sistema de relações. Nesse siste­ma, as perspectivas necessariamente diferentes de uns e de outros são suavizadas, opondo-se a uns e fazendo alianças com outros; sem ser oficialmente, os actores aliam-se: o actor "X" para a acção "X" sabe que pode contar com o apoio do actor "Y". Não se trata de compromissos definitivos, nem seria possivel num domínio tão flutuante e complicado do funcionamento de uma organização. Mas cada um sabe com quem pode contar assim que uma acção se desenrola.

O sistema de alianças é necessário na medida em que a organização é confrontada com uma soma considerável de incertezas, as soluções nem sempre são evidentes e os actores confrontam-se sobre o assunto. O sistema de alianças difere do sistema de regulação das relações na medida em que o primeiro é geralmente provisório e suporta-se em acções particulares; o segundo é mais duradouro, organiza as relações estáveis e regulares. Neste sentido a definição que Crozier e Friedberg nos dão sobre o sistema de acção concreta traz-nos vantagens sobre o sistema de regulação. Dizem-nos que um sistema de acção concreta pode ser definido "como um conjunto humano estruturado que coordena as acções dos seus participantes através de mecanismos de jogo relativamente estáveis e que mantêm a sua estrutura, ou seja, a estabilidade desses jogos e as relações entre eles, através dos mecanismos de regulação que constituem outros jogos". Insistem também sobre a não gratuitidade desses jogos bem como dessas alianças: trata-se de constrangimentos da organização que constituem o ponto de passagem obrigatória das relações de poder, bem como do sistema de relações e, de um modo geral, dos sistemas e sub-sistemas de acção concreta.

A escolha do conceito (sistema de acção concreto) não se encontra ligada à presença empírica de um sistema (que de qualquer forma existe como tal), mas ao facto de o tipo de causalidade e de relações entre os dois elementos (estratégico e sistémico) não ser linear, mas de natureza sistémica, a causalidade sistémica consistindo na interdependência de efeitos e causas no interior de um sistema.

São os actores, relativamente livres e autónomos, que criam um sistema. Eles fazem-no funcionar através de uma rede de relações em que eles, negociam, trocam e tomam decisões. Uma rede que funciona segundo um modelo particular que permite aos actores resolver problemas concretos da vida da organização segundo relações habituais. Estas são criadas e mantidas em função dos interesses dos indivíduos, dos constrangimentos do ambiente e, portanto, das soluções propostas pelos actores.

Os autores criticam a análise sistémica tradicional e as metáforas cibernética e orgânica que, repousando sobre a ideia de um regulador central do sistema, ignoram a dimensão estratégica do comportamento dos actores sociais. Existe interdependência desses actores no interior de um contexto global. Mas, na interacção, um dos actores pode deixar de se sentir complementar do outro, embora continue a fazer parte da organização. Por exemplo, o serviço comercial de uma empresa e o serviço de produção são interdependentes. Se houver um conflito podem reduzir as suas interacções podendo mesmo deixar de exis­tir. Eles continuam interdependentes mas deixam concretamente de comunicar, a sua interacção fica vazia.

A análise estratégica tem por objecto salientar os casos onde os actores embora continuem interdependentes não se encontram mais em interacção. Ela diferencia-se da análise sistémica na medida em que, nesta última, a interdependência está implicitamente trata­da em termos de necessidades que conduzem sempre a uma interacção. Aqui é que está a grande divergência pois a abordagem sistémica diz-nos que os actores devem encontrar-se necessariamente e ajustar-se-ão. Mas ela não nos diz que esse ajustamento pode ser de tal maneira que acabará por esvaziar de sentido esse encontro ao ponto de chegar a fazer morrer a organização.

A diferença entre interdependência e interacção situa-se ao nível do domínio englobado. Existe indefinido como "um conjunto humano estruturado que coordena as acções dos seus participantes através de mecanismos de jogo relativamente estáveis e que mantêm a sua estrutura, ou seja a estabilidade desses jogos e as relações entre eles, através dos mecanismos de regulação que constituem outros jogos". Insistem também sobre a não gratuitidade desses jogos bem como dessas alianças: trata-se de constrangimentos da organização que consti­tuem o ponto de passagem obrigatória das relações de poder, bem como do sistema de relações e, de um modo geral, dos sistemas e sub-sistemas de acção concreta.

### 3.5.5 - MUDANÇA

Reconhecer o carácter construído dos nossos modos de organização, dos nossos modos de acção colectiva, é também reconhecer o carácter construído da mudança. É reconhecer que a mudança constitui um problema, não tanto por ser necessária ou difícil, mas principalmente porque não é natural. A mudança não é nem o desenrolar majestoso da história de que seria suficiente conhecer as leis, nem a concepção e a realização de um modelo mais "racional" de organização social. A mudança só se pode compreender como um processo de criação colectiva através do qual, os membros de uma dada colectividade apreendem em conjunto, i. e., inventam e fixam novas formas de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, enfim, uma nova praxis social, e adquirem as capacidades cognitivas, relacionais e organizacionais correspondentes. A mudança é um processo de aprendizagem colectiva que permite instituir novos construídos de acção colectiva que criam e expri­mem simultaneamente uma nova estruturação do ou dos campos.

### 3.5.6 - O FENÓMENO DO PODER

Colocar o problema do poder como o problema central de uma organização é uma pequena revolução no universo das organizações. Até aqui, o jogo do poder, as rivalidades internas numa organização eram postas no silêncio ou ignoradas. A vida quotidiana das organizações é constituida por conflitos de poder, que não estão apenas ligados a ambições pessoais. Consta­tamos que os indivíduos e os grupos, diferentes pela sua formação e função, têm objectivos que nunca coincidem exactamente; cada um tem a sua visão dos meios necessários para assegurar o funciona­mento do conjunto. Esta visão diferente arrasta consigo estratégias nem sempre concordantes; existe um conflito de poder e este conflito traz consigo por sua vez a necessidade de um poder regulador desses conflitos - dupla necessidade de poder.

Encontramos nas organizações conflitos entre indivíduos, entre grupos, entre departamentos, que tomam a forma de conflitos de poder, cada um procurando influenciar em favor da sua solução preferida; esses conflitos deverão ser arbitrados por uma equipa de direcção onde o dirigente joga assim um segundo jogo de poder.

A incerteza em geral ou as incertezas específicas constituem o recurso fundamental em qualquer negociação. Se existe incerteza, os actores capazes de a controlar, utilizá-la-ão nos seus tratos com os que disso dependem.O que é incerteza do ponto de vista dos problemas, é poder do ponto de vista dos actores. As relações dos actores, individuais ou colectivos, entre si e o problema que lhes concerne, inscrevem-se num campo desigual estruturado por relações de poder e dependência.

Os actores são desiguais face às incertezas pertinentes do problema. Os que pela sua situação, os seus recursos ou as suas capacidades (que são sempre pessoais e sociais, uma vez que não se concebe campo não estruturado) forem capazes de as controlar, utilizarão o seu poder para se imporem em face dos outros. Dominarão os actores que forem capazes de afirmar e impor o seu domínio das incertezas mais cruciais.

A definição do problema reveste-se de uma importância crucial. Definir um problema, é sempre determinar as incertezas perti­nentes e, assim, circunscrever indirectamente, com elas, a estru­tura de poder do construído humano que o deverá tratar. Nenhum problema existe como tal. Entre a estrutura "objectiva" de um problema e a sua solução na acção colectiva intercala-se uma mediação autónoma, a dos construídos da acção colectiva, que impõem as suas próprias exigências e a sua própria lógica. Como, além disso, só se percebe o que se sabe resolver, e só se sabe resolver, pelo menos no curto prazo, o que é tratável no quadro de construídos existentes, a conclusão é clara. Instrumentos para a solução de problemas, os construídos da acção colectiva são também constrangimentos para estas soluções, quando não as impedem totalmente.

Apoiada nas incertezas "naturais" dos problemas a resolver, qualquer estrutura da acção colectiva se constitui como sistema de poder. Qualquer análise séria da acção colectiva deve colocar o poder no centro das suas reflexões. Porque a acção colectiva não é mais do que a política quotidiana. O poder é a sua "matéria primeira".

É necessário acertar contas com a racionalidade tecnicista domi­nante do *one best way* (tornada célebre porque formulada explici­tamente por Taylor) e a sua base filosófica e moral, o raciona-lismo positivista e cientista do último século, cujos represen­tantes mais ilustres, de Hegel a Lenine, passando por Saint- Simon, Marx e Comte, predisseram - cada um à sua maneira - o "fim do político": i. e., o advento da sociedade racional, rendida a si própria e senhora de si, a era da transparência social onde, segundo a fórmula consagrada de Saint-Simon, o governo dos homens será substituído pela administração das coisas.

Crozier critica os modelos e as analogias termodinâmicas, orgânicas, biológicas, linguísticas, cibernéticas, etc., que, levadas além da metáfora, iludem uma dimensão fundamental dos sistemas humanos - o seu carácter político. Exemplo: o modelo cibernético é o modelo de um sistema regulado por - e portanto subjugado a - um regulador central, logo de um sistema não político operando num campo de que se postula a fluidez e a transparência. Ora, não existem sistemas sociais inteiramente regulados ou controla­dos. Os actores individuais ou colectivos que os compõem não podem nunca ser reduzidos a funções abstractas e desencarnadas. São actores que, no interior de constrangimentos, por vezes muito pesados, que lhes impõe "o sistema", dispõem de uma margem de liberdade que utilizam de forma estratégica nas suas interacções com os outros.

O poder é o resultado sempre contingente da mobilização pelos actores de fontes de incerteza pertinentes que eles controlam numa dada estrutura de jogo, para as suas relações e tratos com os outros participantes neste jogo. O poder é então uma relação que, enquanto mediação específica e autónoma dos objectivos divergentes dos actores, se encontra sempre ligada a uma estrutura de jogo. Esta estrutura define a pertinência das fontes de incerteza "naturais" e "artificiais" que estes podem controlar.

As relações do homem com os outros são sempre relações de poder na medida em que ele existe, i. e., em que permanece um actor relativa­mente autónomo, em vez de ser um simples meio. Não se pode evitar o problema. A acção e a intervenção do homem sobre o homem, i. e., o poder e a sua face "vergonhosa", a manipulação e a chantagem, são consubstantivos a toda a empresa colectiva, precisamente porque não há determinismo estrutural e social, e porque não pode jamais haver condicionamento total. Dizer que não existe acção social sem poder é outra maneira de dizer que não existe - nem pode existir - campo não estruturado. Porque se qualquer estrutura supõe, cria e reproduz poder, i. e., desigualdades, relações de dependência, mecanismos de controlo social; pode-se também afirmar que não pode existir poder sem estruturas.

Os autores propõem um conceito de Poder aplicável a todas as manifestações de poder, qualquer que seja o seu tipo, i. e., a sua fonte, a sua legitimação, os seus objectivos, os seus métodos de exercício:

O poder implica sempre a possibilidade de certos in­divíduos ou grupos agirem sobre outros indíviduos ou grupos.

O poder é uma relação e não um atributo dos actores, não uma relação abstracta, mas uma relação em situação, logo contin­gente. O conhecimento da situação social do actor permite conhecer as possibilidades que tem de diversificar os seus domínios de investimento, i. e., de jogar simultaneamente nas várias relações de poder.

O poder é uma relação instrumental (contudo, os seus efeitos não são necessariamente conscientes ou intencionais).

O poder é uma relação não transitiva - o poder é inseparável dos actores envolvidos numa relação e, ainda, das acções procu­radas.

O poder é uma relação recíproca, de troca, mas desequilibrada. É recíproca porque supõe negociação e, portanto, troca. Se alguma das partes não tiver qualquer recurso para envolver na relação, não tem nada para trocar, não pode então entrar numa relação de poder propriamente dita. Existir consiste em entrar num campo de poder, porque só posso existir vendendo aos outros a minha vontade de fazer o que eles procuram, ou não respondendo às "expectativas" que têm a meu respeito. O poder é uma relação de força, de que um pode tirar vantagem face a outro, mas em que, igualmente, nenhum se encontra nunca totalmente sem recurso face ao outro. O que se troca não são tanto as forças ou a potência das diferentes partes, quanto as suas possibilidades de acção. Não se trata exclusivamente de medir forças. Existe um objec­tivo preciso - obter de B um comportamento de que depende a sua própria capacidade de acção (de A). Pelo seu comportamento, B controla de algum modo a possibilidade de A atingir os seus objectivos. Então o poder reside na margem de liberdade de que cada um dos parceiros envolvidos dispõe numa relação de poder, i. e., na sua possibilidade maior ou menor de recusar o que outro lhe pede.

1. O poder de um indivíduo ou de um grupo é função da amplitude da zona de incerteza que a imprevisibilidade do seu próprio com­portamento lhe permite controlar face aos seus parceiros. Mais, é necessário que esta zona de incerteza seja pertinente em face do problema a tratar e aos interesses dos partidos em presença, i. e., que seja uma zona de incerteza cuja existência e controlo condicionem a capacidade de acção de uns e de outros. A estratégia de cada um dos parceiros/adversários orientar-se- á para a manipulação da previsibilidade do seu próprio compor­tamento e do do outro, seja directamente, seja indirectamente pela modificação em seu favor das condições estruturais e das "regras" que regem as suas interacções com o outro. Noutros termos, tratar-se-á de alargar tanto quanto possível a sua própria margem de liberdade e de arbitrário para manter também tão aberto quanto possível o inventário dos seus compor­tamentos potenciais, tentando restringir o do seu parceiro/adversário e encerrá-lo em constrangimentos tais que o seu comportamento se torne, pelo contrário, perfeitamente conhecido com avanço. Os actores procuram limitar e reduzir a interdependência que os liga às outras partes em presença. No jogo das relações de poder, encontrar-se em condição de se afastar das expectativas e normas associadas ao seu "papel" é um trunfo e uma fonte de poder, "abrindo" a possibilidade de negociação. Pelo contrário, estar encerrado no seu "papel" constitui uma evidente inferioridade para o actor que, tornando-se perfeita­mente prevísivel, não tem mais nada para negociar.

Mas o que é que constitui verdadeiramente a zona de incerteza? Esta pode inscrever-se num quadro formal - um superior hierárquico dispõe de poderes formais na medida em que tem o atributo da última decisão - ou estar contida implicitamente na definição de uma função - o operário tem a seu cargo o funcionamento de uma máquina, dispondo de uma certa margem de autonomia para o fazer. No primeiro caso o poder formal está ligado ao *status*; no segundo caso o poder funcional está ligado ao posto de trabalho, mais à competência do operário que ao seu *status*.

Isto mostra bem o peso da incerteza em toda a situação organiza­cional, apoiando-se na autonomia do actor e na possibilidade que este tem de fazer escolhas, opções. Mas esta possibilidade de escolha não é para todos; não o é para os recém chegados à organização, muito sensíveis ao peso dos constrangimentos e da hierarquia que pesa sobre eles; a autonomia do actor é também muitas vezes negada para aqueles que, em baixo na escala hierárquica, executam um trabalho desqualificado sem muita autonomia.

O recurso ao poder tem a ver também com uma margem de liberdade dos indivíduos ou dos grupos em face uns dos outros. Concretamente ela reside na possibilidade que o individuo tem de recusar ou de negociar o que o outro lhe pede, ou de procurar obter alguma coisa dele, ou ainda de o fazer pagar caro esse pedido. Esta possibilidade existe na medida em que um conseguiu preservar para ele uma zona que o outro não domina e onde o primeiro pode ter um comportamento imprevisível. Não basta desfrutar de uma autonomia para possuir poder; é preci­so que a utilização dessa autonomia não seja previsível, de modo a evitar que o outro ponha em acção mecanismos de defesa. Deste modo podemos afirmar que a incerteza reside na imprevisibilidade do comportamento.

Mas a imprevisibilidade não depende apenas na capacidade que os actores têm em esconder o jogo. A análise estratégica não se contenta apenas em ter consciência do funcionamento interno da organização. Ela estuda também a incerteza - e o jogo do poder - como tendo a sua fonte no ambiente. Toda a organização, e partic­ularmente a empresa, está submetida aos constrangimentos do ambiente e sem dúvida particularmente às flutuações deste; pode­mos mesmo dizer que ela depende deste. É óbvio que a incerteza não reside apenas no funcionamento inter­no da empresa, mas também, e muito mais, nos constrangimentos do ambiente. Esses constrangimentos podem ser de ordem económica, social, política, etc.

Podemos então concluir desta evidência a ausência de liberdade dos actores da empresa em face das escolhas possíveis? Falso. É certo que as modificações tecnológicas, a evolução da concorrência nacional e internacional, os problemas monetários, etc., colocam problemas que as empresas não podem evitar. Mas a questão não está aqui; o que é importante é saber se estes prob­lemas impõem uma resposta de um único tipo. Não existe constrangimento técnico nem económico que dite uma decisão única da parte da empresa. Esta tem sempre escolhas possíveis na sua inserção no mercado e na sua própria organização.

A análise de uma relação de poder exige sempre a resposta a duas séries de questões:

1º - Quais os recursos de cada actor numa dada situação, que lhe permitem alargar a sua margem de liberdade?

Esta questão reenvia-nos para todo o tipo de recursos (individuais, culturais, económicos, sociais) de que um actor pode dispor graças à sua situação social global e que, definem o quadro temporal, espacial e social no qual a sua estratégia se deve sempre inserir. Este inventário permite precisar e introdu­zir na análise as desigualdades entre actores, desigualdades que se prendem com a sua inserção comum e a sua posição respec­tiva num campo social estruturado.

Quais são, então, os mais importantes **recursos de poder** numa qualquer relação social?

O primeiro que se apresenta espontaneamente ao espirito é o recurso ao **constrangimento**. O superior dispõe de um conjunto de modos de constrangimento, físicos, materiais, administrativos, etc. Numa organização esse constrangimento pode ir desde a exclusão à intimação em tom de réplica, passando por toda uma gama de sanções ou ameaças de sanções possiveis ou imaginárias. Estas são situações onde o superior utiliza a força para obter a obediência. Isto não significa que todas as relações de poder possam ser reduzidas a uma relação de força. A relação de força está incluida na relação de poder, o que não significa que o segundo se limita ao primeiro.

Paradoxalmente, a expressão "relação de força" é utilizada sempre que cada um dos adversários recorra a outros meios que não a força pura, para conseguir os seus fins. A sua utilização permite fazer compreender que existe uma oposição e aquele que emprega a expressão tende a radicalizá-la. Falar de relação de força, é poder deixar entender que estamos numa situação de luta de classes.

O recurso antitético da força é a **legitimidade**, definida como a capacidade para o detentor de poder fazer admitir as suas decisões. Ela situa-se também do lado do dominado como uma adesão ou pelo menos uma aquiescência. Aquele que pretender opor-se ao poder deve apoiar-se numa legitimidade que ele recusa ao poder; a legitimidade deverá ser superior, no espírito do dominado, à do poder existente.

Apesar do superior ser detentor de mecanismos de constrangimento, ele raramente recorre a eles; em muitas situações ele obtem a obediência às suas ordens apenas através da sua autoridade na medida em que conseguiu legitimar o exercício do seu poder. A autoridade, que não é apenas uma categoria do poder, na medida em que ela pode existir fora de um estatuto de subordinação, conota uma relação de confiança, por exemplo, quando existe uma relação de autoridade se aquele que executa uma ordem ou uma missão o faz, não porque o emissor dispõe de um poder na organização, embora esse possa ser o caso, mas porque ele obteve a confiança do receptor. Bem entendido que muitas vezes poder e autoridade se sobrepõem, mas nem sempre isso acontece.

2º - Quais os critérios que definem a pertinência destes recursos e o seu carácter mais ou menos mobilizável, i. e., quais são os constrangimentos estruturais nos quais a relação se inscreve?

É a este nível que intervêm as características estruturais de uma organização. Estas estruturam e delimitam o campo de exercício das relações de poder entre os membros de uma organização e definem, assim, as condições em que podem negociar uns com os outros. Elas constituem os constrangimentos que se impõem a todos os participantes.

O poder só se pode exercer numa relação através da qual dois actores aceitam ligar-se - ou se encontram ligados - para a realização de uma dada tarefa; através da qual se inserem, pelo menos provisoriamente, num conjunto organizado.

As estruturas e as regras que governam o funcionamento formal de uma organização determinam os lugares onde as relações de poder se podem desenvolver. Ao definir os sectores em que a acção é mais previsível do que noutros, instituindo procedimentos mais ou menos fáceis de dominar, elas criam e circunscrevem zonas de incerteza organi­zacionais. A organização regula o desenrolar das relações de poder (pelo seu organigrama e pela sua regulamentação).

Estruturas e regras têm dois aspectos contraditórios: por um lado, elas são constrangimentos que, num momento dado, se impõem a todos os membros de uma organização, mesmo aos dirigentes que as criaram mas, por outro, elas próprias são o produto das relações de força e de negociação anteriores. Elas constituem, de algum modo, a institucionalização provisória e sempre contingente da solução que actores relativamente livres com os seus constran­gimentos e recursos, com as suas capacidades de negociação do momento encontraram para o difícil problema da cooperação, no seio de um conjunto finalizado. São uma codificação (formalização) igualmente provisória, contingente e sempre parcial das regras do jogo.

Isto significa que, qualquer que seja o grau de formalização de um "conjunto organizado", a existência de relações de poder é sinónimo da existência de um mínimo de "organização" das relações entre os homens.

Quanto mais crucial for a zona de incerteza controlada por um grupo ou um indivíduo, para o sucesso da organização, mais este disporá de poder.

Tipos de **fontes de poder** (correspondendo aos diferentes tipos de fontes de incerteza numa organização):

1ª É a mais imediata e perceptível, tem a ver com a **posse de uma competência** ou de uma especialização funcional dificilmente substi­tuível. O perito é aquele que dispõe de um "savoir faire", de conhecimentos e de experiência que lhe permitem resolver problemas cruciais para a organização. A sua posição é forte na negociação, possui um certo poder, senão a totalidade. Mas este poder levanta dois tipos de dificuldades.

A primeira dificuldade prende-se com o facto de saber se o perito que tem poder está ligado a uma situação estável e recon­hecida na organização, i.e. se a sua competência é reconhecida e necessária à organização, se tem a ver com a linguagem, as estratégias, os objectivos dos seus subordinados e se sabe condu­zir toda a sua acção. É aqui que reside toda a sua competência.

A segunda questão está ligada à adesão do grupo às conclusões do perito. Este pode propor soluções óptimas, cientificamente legi­timadas, mas se aqueles que as vão por em prática não as aceita­rem, nada valerá a pena. O poder do perito é sempre um poder perigoso; os grupos nas organizações sabem-no e desse modo esta fonte de poder pode ser frágil.

A segunda fonte concreta de poder nas organizações reside na **dominio das relações com o ambiente**. Na medida em que ela se insere melhor no tecido das relações habituais que constituem a vida da organização, esta fonte é mais importante e mais estável. É inútil insistir sobre a importância das comunicações, sobre o facto de que informação é poder na medida em que permite dominar as incertezas que afectam a organização. Esta recebe recursos do seu ambiente com o qual troca permanentemente. A força que aquele que domina as relações com o ambiente e as comunica à organização vem do conhecimento que tem das redes nos dois domínios. Pode melhor que um perito utilizar os seus conhecimentos nos dois lados para consolidar e aumentar o seu poder. Um actor utiliza, numa organização, as relações que tem com outra organização com fins perfeitamente estratégicos.

A terceira fonte de poder está próxima da última. Trata-se da **comunicação**. Nada é mais difícil de organizar que uma boa rede de comunicação. Uma decisão pode ser negativa não pela qualidade daqueles que a tomaram mas porque as suas informações eram insu­ficientes ou porque a decisão foi mal transmitida ou a execução inadequada. A comunicação de informações tem sempre um grande val­or estratégico.

Quarta fonte de poder: a **utilização das regras da organização**. Os membros de uma organização têm a ganhar numa relação de poder se dominarem o conhecimento das regras e as souberem utilizar. Vale a pena sublinhar que a multiplicação das regras não tem apenas como resultado formalizar e precisar as regras do jogo, mas também favorecer aqueles que têm o tempo e o gosto de as estudar.

Esta é uma distinção analítica. Na realidade, tipos de poder e tipos de fontes de incerteza encontram-se frequentemente mistu­rados.

1. Ainda, a existência "objectiva" de uma fonte de incerteza não nos diz nada sobre a vontade ou a capacidade dos actores para captar e utilizar a oportunidade que ela constitui.

### 3.5.7 - CONCLUSÃO

A organização é um universo de conflito e o seu funcionamento é o resultado de confrontos entre racionalidades contingentes, múltiplas e divergentes de actores relativamente livres, utili­zando as fontes de poder à sua disposição. Os conflitos de interesse, as incoerências, os "pesos estrutu­rais" daí resultantes, não são a manifestação de quaisquer "disfunções organizacionais". Eles são o resgate que uma organização deve pagar para existir, e a própria condição da sua capacidade para mobilizar as contribuições dos seus membros e para obter deles a "boa vontade" sem a qual ela não não poderia funcionar convenientemente.

Somos assim levados a pôr em questão a própria noção de "objec­tivos comuns" de que facilmente se postula a existência. Podem existir objectivos partilhados. Não há nem pode haver unidade de objectivos no seio de uma organização , por duas razões: 1 - a divisão do trabalho inerente a toda a actividade organi­zada faz com que, segundo o seu lugar no organigrama, segundo a função, cada membro da organização tenha uma visão particular, "deformada", dos objectivos desta; 2 - estamos num mundo de competição .

Não se pode falar dos objectivos ou da racionalidade de uma organização como se existissem em si, fora e acima dos indivíduos ou grupos, uma vez que só eles os podem ter e dar-lhes vida incluindo-os na sua estratégia e actualizando-os nos seus comportamentos. No limite, a própria organização só existe através dos objecti­vos e racionalidades parciais dos indivíduos ou dos grupos no seu seio.

Se é assim, se uma organização é o lugar do confronto e do conflito que descrevemos, então, a sua própria existência, enquanto quadro da acção colectiva, torna-se precária e problemática (crítica da visão cibernética - nem a integração, nem a coesão, nem a persistência são dados naturais e automáticos).

## 3.6 - O Novo Institucionalismo Sociológico e a Análise Organizacional

A análise institucional pode, em boa verdade, remontar ao célebre lema durkheimiano da explicação do social pelo social, no entanto tem-se vindo a assumir como uma perspectiva suficientemente contemporânea para ser precedida de "novo". Em relação ao institucionalismo, a sua aplicação alarga-se do campo social ao económico e ao político, de tal maneira que podemos falar de um institucionalismo na sociologia, da mesma forma que nos podemos referir a uma nova economia institucional (tal como está presente em obras como as de Williamson), variante que será discutida no ponto seguinte. Apesar de todo o volume de estudos que se tem vindo a constituir debaixo da chancela do institucionalismo, parece continuar a ser mais fácil afirmar o que ele não é do que aquilo que verdadeiramente o define.

Na verdade, a maior parte dos autores que se filia neste paradigma não se mostra muito rigorosa no que respeita à definição das instituições e, mesmo no campo organizacional, as posturas teóricas variam das ênfases mais macroscópicas às mais micro, de um sublinhar ora do cognitivismo ora do normativismo ou mesmo de um certo tratamento do problema dos interesses e das redes relacionais.

O recrudescer dos estudos institucionalistas pode ser interpretado como uma reacção aos excessos da revolução behaviorista das últimas décadas e às suas interpretações dos comportamentos políticos e económicos como resultado agregado de escolhas individuais. Os comportamentalistas viam nas instituições nada mais do que epifenómenos e somatórios de propriedades de nível individual, negligenciando quer o contexto social, quer a durabilidade das instituições sociais, o que, num mundo em mutação institucional, se mostrou como um falhanço sério.

Por outro lado, o ressurgimento do institucionalismo deve também ser atribuído à recuperação dos trabalhos de Veblen e Commons, cujos estudos se centravam nos mecanismos através dos quais a acção económica e social ocorria. Ainda, como pioneiros, devem ser considerados alguns funcionalistas como Parsons e Selznick que sublinharam as estreitas ligações existentes entre os sistemas político, económico e social. Esta linhagem de influências históricas é importante, embora o novo institucionalismo pretenda superar as suas principais deficiências - por um lado, o excesso de descrição e de especificidade histórica e, por outro, o abstraccionismo exagerado e a falta de explicação. O novo institucionalismo busca respostas jovens para os velhos problemas acerca do modo como as escolhas sociais são moldadas, mediadas canalizadas pelas formas institucionais.

Uma linha de pensamento institucional que nunca se deixou contaminar pelo behaviorismo é proveniente das áreas da macrossociologia, da história social e dos estudos culturais. Nestes campos disciplinares, as instituições nunca deixaram de ser vistas como os pilares básicos da vida política e social. Novas abordagens provenientes da antropologia, da história e da teoria social em geral, desafiaram os determinismos funcionalista e individualista, lançando uma nova luz sobre os processos de construção social dos sentidos. Esta linha de reflexão sugere que as preferências individuais e categorias básicas do pensamento como o *self*, a acção social, o estado ou a cidadania são moldados por forças institucionais.

No plano organizacional, o revitalizar da investigação institucionalista resulta da descoberta de inconsistências e de anomalias que não podem ser explicadas quer por modelos estritamente funcionalistas, quer por abordagens individualistas radicais. Administradores e políticos defendem ferozmente programas que são desenhados mas não implementados, gestores recolhem informações sofisticadas, mas não se dão ao trabalho de as analisar, peritos diversos são contatados, não para aconselhamento mas para garantir uma nova legitimidade. Simples factos, como estes, estão na base do abandono dos modelos racionalistas e contingenciais e na construção de esquemas mais consistentes com a realidade organizacional que é observada pelos investigadores. Uma vez que existem várias abordagens institucionais, não é estranho que não se encontre uma estrita convergência de premissas e de objectivos no seio das diferentes linhas de pesquisa. Existem, pois, vários novos institucionalismos - na economia, na teoria organizacional, na ciência política, na *public choice*, na história e na sociologia - unidos entre si por nada mais do que um cepticismo partilhado em relação às explicações atomistas dos processos sociais e uma convicção comum de que os instrumentos institucionais e os processos sociais são fundamentais para a vida social.

### 3.6.1 - O Velho Institucionalismo e o Novo

O novo institucionalismo na análise organizacional tem um profundo sabor sociológico. Esta perspectiva sublinha os modos pelos quais a acção é estruturada e a ordem é possível, dado um sistema de regras que é partilhado e que constrange a capacidade (e inclinação) dos actores para a optimização, tal como privilegia alguns grupos, cujos interesses são assegurados pelas recompensas e sanções prevalecentes. Embora as semelhanças entre o novo e o velho institucionalismo sejam assinaláveis, também existem alguns pontos de separação.

O nascimento da nova teoria institucional pode ser situado em 1977 com a publicação de dois artigos por John Meyer - "The Effects of Education as an Institution" e "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". As preocupações de Meyer com as influências macro nos fenómenos locais já era clara a partir do início da década de 70 e estava bem patente no seu estudo dos efeitos contextuais na pesquisa organizacional. Em 1985, quando Lynne Zucker resolveu organizar uma pequena conferência na UCLA sobre estas questões ficou nítido que havia já muitos interessados no estudo dos efeitos da cultura, do ritual, da cerimónia e das estruturas de larga escala nas organizações. A partir daí, a designação novo instititucionalismo ficou reificada.

O novo institucionalismo comunga, pois, de alguns princípios do velho institucionalismo de Selznick[[18]](#footnote-18), diferenciando-se dele noutros pontos relevantes. Ambas as abordagens demonstram o mesmo cepticismo em relação aos modelos organizacionais centrados no comportamento racional dos participantes organizacionais e ambos os esquemas teóricos consideram a institucionalização como um processo dependente do estado, o que torna as organizações menos racionais (no sentido instrumental), na medida em que limita as opções que permanecem em aberto. Outros traços comuns dizem respeito ao sublinhar da relação entre organizações e ambiente, à consideração das inconsistências entre a realidade e o espaço formal da vida organizacional e ao sublinhar da cultura como molde da realidade organizativa.

Para uma comparação das divergências entre o velho e o novo institucionalismos observe-se o quadro seguinte:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tópicos** | **Velho Institucionalismo** | **Novo Institucionalismo** |
| Conflitos de Interesse | Central | Periférico |
| Fonte de Inércia | Interesses Investidos | Imperativo da Legitimidade |
| Ênfase Estrutural | Estrutura Informal | Papel Simbólico da Estrutura Formal |
| Organização Incrustada em | Comunidade Local | Campo, Sector ou Sociedade |
| Natureza da Incrustação | Cooptação | Constitutiva |
| Locus da Institucionalização | Organização | Sector ou Sociedade |
| Dinâmica Organizacional | Mudança | Persistência |
| Base da Crítica ao Utilitarismo | Teoria da Agregação de Interesses | Teoria da Acção |
| Dados para a Crítica ao Utilitarismo | Consequências não Antecipa-das | Actividade não Reflectida |
| Formas chave da Cognição | Valores, Normas e Atitudes | Classificações, Rotinas, Gui-ões e Esquemas |
| Psicologia Social | Teoria da Socialização | Teoria da Atribuição |
| Base cognitiva da Ordem | Empenhamento | Hábito, Acção Prática |
| Objectivos | Deslocados | Ambíguos |
| Agenda | Relevância Política | Disciplinar |

O antigo institucionalismo era marcadamente político na sua análise dos conflitos de grupo e da estratégia organizacional. Por exemplo, a liderança da TVA (Tennessee Valey Authority) cooptava os constituintes externos, de modo a proteger os programas de electrificação rural. O novo institucionalismo despreza, de alguma forma, estes conflitos de interesse, centrando-se mais nas respostas dadas pelas organizações a estes conflitos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de estruturas administrativas altamente elaboradas.

Se ambos os institucionalismos acentuam as limitações do modelo racional e como a institucionalização limita as hipóteses de racionalidade, eles fazem-no de forma diferente. Para o antigo, trata-se de considerar os vários interesses no interior da organização que resultam em alianças e trocas estratégicas, no novo sublinha-se a relação entre estabilidade e legitimação e o poder de compreensões comuns que nem sempre estão explicitamente articuladas.

Ao nível das estruturas, o antigo institucionalismo apoia-se na dimensão informal, nos padrões de influência, nas coligações, nas cliques. Sublinha-se aqui como o informal pode curto-circuitar o formal e como interesses políticos podem subverter as racionalidades. O novo institucionalismo, pelo seu lado, coloca a irracionalidade na própria estrutura formal, devendo-se a difusão de certos departamentos e práticas operacionais às influências inter-organizacionais, à conformidade e à persuasão de descrições culturais.

Para o antigo institucionalismo, o ambiente é tipicamente local e comunitário, sendo as relações predominantes aquelas que se desenvolvem entre a organização e esses constituintes locais. Para o novo institucionalismo, o ambiente tem um sentido mais lato e envolve o sector de actividade ou mesmo a sociedade global. Aqui, os ambientes são mais subtis na sua influência - em vez de serem cooptados pela organização, eles penetram-na, criando as lentes através das quais os actores verão o mundo e as categorias da estrutura, acção e pensamento. Assim sendo, se a tónica do antigo institucionalismo era organizacional, a do novo é inter-organizacional - as formas organizacionais, as componentes estruturais e as regras não são específicas de uma organização, elas são institucionalizadas. Enquanto o velho institucionalismo via as organizações como todos orgânicos, o novo trata-as como sistemas fracamente integrados (*loosely coupled*) de elementos padronizados.

As estruturas organizacionais têm um enorme peso nas explicações do novo institucionalismo. A consulta dos vários modelos produzidos pelos autores desta corrente permite-nos listar 7 tipos distintos de consolidação estrutural

1. **Imposição da Estrutura Organizacional** - O Estado-Nação impõe determinadas configurações às suas agências. As sedes impõem-nas às subsidiárias. A imposição pode resultar quer do exercício da autoridade, quer da utilização do poder coercivo.
2. **Autorização da Estrutura Organizacional** - A unidade subordinada busca atenção e aprovação do agente autorizador. Existe uma busca de legitimação e uma pressão normativa.
3. **Indução da Estrutura Organizacional** - Quando não se consegue impor um determinado programa a uma organização subordinada, usa-se um sistema de prova que as leva a fazer o desejado: relatórios permanentes, controlos rígidos. Caso as provas não sejam apresentadas, os apoios não serão mais prestados. É o caso das negociações de contratos-programa.
4. **Aquisição das Estruturas Organizacionais** - Trata-se de uma escolha deliberada de uma estrutura, ainda que não necessariamente por razões técnicas. O mimetismo pode desenvolver-se como prova ou sinalização de que se é moderno.
5. ***Imprinting* da Estrutura Organizacional** - Estrutura organizacional constituiu-se no momento em que nasceu o sector de actividade de que se faz parte.
6. **Incorporação da Estrutura Organizacional** - A estrutura evolui por via adaptativa e não planeada. Nem todas as estruturas resultam de processos de decisão conscientes.
7. ***Bypassing* da Estrutura Organizacional** - O controlo cultural sobrepõe-se ao estrutural. As escolas, por exemplo, podem ter as mesmas estruturas porque há uma partilha de crenças por parte dos participantes.

Se no antigo institucionalismo cada organização era única e exibia uma personalidade própria (cristalizada através da preservação do costume e do precedente) que fazia denotar uma analogia com a psicologia do ego e com a lógica da consistência institucional, o novo institucionalismo defende não a diversidade das formas organizacionais, mas sim a sua redução - a institucionalização corresponde mesmo à redução das diversidades formais. O novo institucionalismo sublinha não só a homogeneidade das organizações, mas também assinala a estabilidade dos componentes institucionais. A este respeito, o velho institucionalismo considerava a mudança como algo de endémico e que surgia pelas necessidades constantes de adaptação da organização ao seu meio ambiente.

Se para Selznik e seus seguidores, o modelo dos comportamentos racionais tinha como principal dificuldade a questão dos efeitos não previstos da acção humana (e seu difícil controlo), para os neo-institucionalistas a questão é outra. Assim, a rejeição da racionalidade deve-se mais ao facto das acções individuais se basearem sobretudo em rotinas, em aspectos não reflectidos e em actividades assumidas como evidentes.[[19]](#footnote-19) Além disso, os actores e os seus interesses são constituídos pelas próprias instituições. Esta visão é compatível com as diferenças que podemos encontrar nos dois institucionalismos no que diz respeito à dimensão cognitiva. A ênfase nos valores, nas normas, nas atitudes (e, sobretudo, na socialização dos actores sociais) dos antigos institucionalistas, é agora substituída por um privilegiar dos processos cognitivos - as obrigações normativas entram na vida social como factos que os actores têm que levar em linha de conta. As instituições não são formadas por normas e por valores, mas guiões, regras e classificações.

Em vez de organizações concretas que captam um empenhamento afectivo, as instituições são uma abstracção de nível macro - receitas racionalizadas e impessoais ou tipificações partilhadas, independentes de qualquer entidade particular à quel se deve qualquer forma de subordinação moral. A psicologia quente das teorias da socialização é substituída pelos modelos frios do cognitivismo em que os esquemas e os guiões levam os decisores a resistir a quaisquer novos dados que surjam. A teoria da atribuição, onde os actores inferem motivos numa base *post hoc* a partir de listagens de descrições legítimas é francamente favorecida por estes novos institucionalistas.

Centraremos seguidamente a nossa análise nos dois modelos mais divulgados do novo institucionalismo sociológico. O de Powell e DiMaggio centra-se nos processos de mudança organizacional e em como estes conduzem a uma conformidade ou isomorfismo com padrões institucionais. Meyer e Rowan, por seu lado, afirmam que a prevalência das formas organizacionais não se deve só à complexidade das redes relacionais, mas à existência de mitos racionais (sistema de crenças partilhadas). Com eles, a ênfase passa das exigências técnicas dos recursos, da informação e da influência para a cultura (símbolos, crenças normativas e sistemas cognitivos) e como esta permite maior legitimidade e, por arrastamento, maiores índices de sobrevivência. Esta centralidade do tema cultural junto dos novos institucionalistas não pode ser desligada da revitalização que o tema sofreu por acção de autores como Geertz, Foucault, Berger e Bourdieu. Para além da revitalização do tema cultural, não esqueçamos que os novos institucionalistas são também responsáveis pela recuperação do Estado como elemento capital de explicação: o Estado e as profissões são poderosos mecanismos de racionalização.

### 3.6.2- O Modelo de Powell e DiMaggio

O modelo construído por Powell e DiMaggio é um dos mais relevantes no interior do chamado novo institucionalismo na análise organizacional e parte da constatação de um paradoxo interrogativo: qual será a razão que explica que ao querer mudar-se as organizações elas se tornem todas mais semelhantes? Para responder a esta pergunta paradoxal, Powell e DiMaggio vão fazer apelo a uma analogia weberiana: a gaiola férrea da racionalidade. Para Weber, a burocratização das sociedades modernas derivava da acção conjunta de variáveis como a competição entre firmas no mercado, a competição entre os estados nacionais e a exigência burguesa de protecção igual sob a lei. Para os dois autores institucionalistas, a burocratização não resulta principalmente dos factores listados por Weber, mas de mecanismos de estruturação. As organizações são cada vez mais iguais nas suas estruturas, na sua cultura e no seu *output*, sendo no entanto de salientar que essa igualdade não se repercute necessariamente em maiores índices de eficiência.

Deste modo, o interesse de Powell e DiMaggio é o de explicar não a diversidade, mas a homogeneidade das estruturas organizacionais. Embora as primeiras fases do ciclo de vida das organizações se caracterizem pelo proliferar de formas e por heterogeneidade de processos, as fases seguintes testemunham a extinção dessa diversidade e sua substituição por modelizações mais homogéneas. A institucionalização induzida pelos campos organizacionais provoca homogeneidade no lugar da diferenciação. Mesmo os mecanismos de inovação que nos habituámos a considerar como fonte de diversificação e de eficiência económica, são lidos pelos dois autores como garantes de legitimidade, mas não obrigatoriamente de bons resultados económicos ou de elevados níveis de eficiência.

Aos processos de constrangimento pelos quais uma unidade se torna progressivamente mais semelhante às outras chamam Poweell e DiMaggio isomorfismo. As variantes isomórficas são duas: a competitiva e a institucional. Quanto aos processos de mudança isomórfica, eles são três:

1. **o coercivo**, especialmente por influência política e legitimidade. A persuasão ou a força de outras organizações que possuem relações de superioridade são aqui nítidas. As exigências governamentais, com a passagem de legislação vária, são um bom exemplo.
2. **o mimético**, como forma de responder à incerteza. Copiar baixa consideravelmente os custos. A cópia pode ser feita de forma intencional e estratégica (seria o caso do chamado *benchmarking* ou do *Zero Budgeting*) ou não intencional. Países há que se modernizaram mimetizando o que tinham elegido como melhor noutras nações. O mimetismo é uma forma de sinalizar que se está a fazer algo.
3. **o normativo**, sobretudo através dos mecanismo de profissionalização. As profissões tentam controlar as condições e os métodos do seu trabalho. Trata-se dos mecanismos de produção/reprodução dos produtores. A profissionalização implica quer a constitução de fortes redes profissionais (com um peso importante na circulação da informação e na mobilização de recursos), quer a formalização de uma educação formal (com um quadro particular de especialistas), quer ainda a expulsão ou não aceitação das diferenças. A profissionalização gera uma identidade de orientações e de disposições. Deste modo, quem atinge o topo não se distingue de quaisquer outros numa empresa diversa (filtragem de pessoal muito presente nos programas MBA). Gera-se a chamada socialização por antecipação que engendra os mesmos comportamentos e formas de falar e que levou Rosabeth Moss Kanter a falar de uma reprodução homossexual da gestão. Os *Interlocking directorates* reforçam este processo.Há ainda que destacar que as barreiras de entrada e de saída reforçam a homogeneidade por via institucional e limitam algumas formas de eficiência organizacional. A luta pelo status conduz à homogeneização.

Powell e DiMaggio constroem uma série de hipóteses que sintetizam o espírito do novo institucionalismo na análise organizacional.

**A - Preditores Organizacionais**

1. **Hipótese A1** - Quanto maior for a dependência de uma organização em relação a outra, maior será a sua semelhança em termos de estrutura, clima e comportamento. As trocas idiossincráticas estudadas pelos teóricos da Nova Economia Institucional são um bom exemplo deste processo.
2. **Hipótese A2** - Quanto maior for a centralização da oferta de recursos da organização A, maior será a dimensão da mudança isomórfica de A, de modo a tornar-se semelhante às organizações de cujos recursos depende.
3. **Hipótese A3** - Quanto maior for a incerteza na relação meios/fins, maior será a possibilidade de a organização se modelar pelas organizações que considera bem sucedidas.
4. **Hipótese A4** - Quanto maior for a ambiguidade de objectivos da organização, maior será a possibilidade de se modelar pelas organizações tidas como de sucesso (ganho de legitimidade perante os *stakeholders* mais relevantes).
5. **Hipótese A5** - Quanto maior for a utilização de credenciais académicas na escolha de pessoal, maior será a possibilidade de a organização se tornar igual às outras do mesmo campo.
6. **Hipótese A6** - Quanto maior for a participação dos gestores em associações, maior será a probabilidade de a organização se tornar igual ás outras.

**B - Preditores de Campo**

1. **Hipótese B1** - Quanto maior for a certeza de que um campo organizacional está dependente de uma única forma de apoio para recursos vitais, maior será o nível de isomorfismo. Pense-se na Intel.
2. **Hipótese B2** - Quanto maior for a transacção entre um campo e as agências do Estado, maior será o isomorfismo.
3. **Hipótese B3** - Quanto menor for o número de alternativas visíveis de modelos organizacionais num campo, maior será a taxa de isomorfismo.
4. **Hipótese B4** - Quanto maior for a incerteza das tecnologias ou a ambiguidade dos objectivos num campo, maior será a taxa de mudança isomórfica. Os que entram de novo, copiam para evitar aquilo a que os ecologistas chamam a *liability of newness*.
5. **Hipótese B5** - Quanto maior for a profissionalização de um campo, maior será a mudança institucional isomórfica.
6. **Hipótese B6** - Quanto maior for a estruturação do campo, maior será o grau de isomorfismo.

Para Powell e DiMaggio, as formas organizacionais não eficientes persistem porque os critérios de selecção não são sempre económicos (podem ser simbólicos ou políticos).

### 3.6.3 - A Abordagem de Meyer e Rowan

Para Meyer e Rowan, as estruturas organzacionais surgem em contextos fortemente institucionalizados. As organizações incorporam práticas racionalizadas e institucionalizadas principalmente em função de questões de legitimidade. Vale isto por dizer, que a adopção de uma configuração de estrutura organizacional se prende sobretudo com questões de sobrevivência e não com questões de eficácia e que esta não é um garante da primeira. Com estes autores temos criado um esquema de relação forte entre legitimidade e sobrevivência (sem que o sentido de causalidade seja bem definido) e uma separação entre estes dois termos e o tema mais tradicional da eficácia organizacional (medida pelo bom desempenho económico). O sucesso permanente no mercado pode não ser suficiente para garantir a sobrevivência da organização e o acumular de resultados negativos não acarreta necessariamente o desaparecimento organizacional. Uma maneira fácil de verificar até que ponto a eficiência e a legitimidade podem ser incompatíveis passa pela constatação de que as organizações criam *buffers* entre a dimensão formal e as práticas reais. As organizações funcionam na base de *loosely coupled systems*.

Este tipo de relação detectada por Meyer e Rowan é válida para estruturas organizacionais, mas também para produtos, serviços, técnicas, políticas e programas. As estruturas organizacionais, por exemplo, devem ser lidas como mitos e a sua adopção deve ser entendida de uma forma cerimonial. As estruturas formais reflectem apenas os mitos predominantes nos seus ambientes institucionais. As regras institucionalizadas derivadas desses ambientes podem ser apoiadas pela opinião pública, pela lei ou podem ser tidas, pela organização, como um dado adquirido. Posta a questão nestes termos, é forçoso perceber o que significa a institucionalização para estes autores. A institucionalização envolve os mecanismos pelos quais os processos sociais entram na vida social como factos que devem ser levados em linha de conta pelos actores sociais. A institucionalização diz respeito às condições sob as quais os processos sociais e as obrigações assumem uma dimensão de regras para o pensamento social e para a acção.

Se é um facto que as organizações formais tenderam a desenvolver-se com a complexificação da estrutura produtiva, com o aumento de dimensão das unidades empresariais, com os imperativos tecnológicos, com a burocracia e com os avanços do estado moderno, a visão clássica das organizações acreditou sempre (e de uma forma excessiva) que a coordenação e o controlo de actividades eram as variáveis críticas para a consecução do sucesso das organizações. Para tanto, esta visão clássica baseava-se na crença de que as organizações funcionavam exactamente de acordo com o retrato presente no organograma. No entanto, é importante sublinhar que raramente existe uma ligação perfeita entre os níveis formais e as políticas seguidas por qualquer organização. Muitas das práticas, posições, políticas e procedimentos das organizações modernas são impostas pela opinião pública, por participantes organizacionais de forte capacidade interventiva, pelo conhecimento legitimado pelo sistema de ensino, pelo prestígio social ou pela lei. Concluindo, a ideia força de Meyer e Rowan pode ser resumida no ditame seguinte: a estrutura formal assume-se como manifestação de poderosas regras institucionais que operam como mitos racionais.

As manifestações destas poderosas regras institucionais podem ser observadas a múltiplos níveis. Assim, as profissões impõem o seu peso junto das organizações, através da emissão de certificações, de licenças ou da imposição de tipos e durações particulares de escolaridade. Por outro lado, as próprias ideologias dominantes no interior de uma dada sociedade impõem designações estruturais nas empresas. As designações departamentais - vendas, produção, contabilidade, publicidade, etc. - não derivam, bem entendido, de nenhum princípio de tecnicidade ou de eficiência económica, mas de formas expressas de encontrar a aceitação da opinião pública e dos próprios agentes de financiamento e, assim, garantir a legitimidade. O mesmo poderia ser dito em relação às escolas e universidades. As designações disciplinares e a construção dos curricula obedece mais a interesses e a tentativas de legitimação do que à construção de um qualquer modelo ideal de como conduzir a aprendizagem da população discente. A engenharia, a literatura, a economia ou a sociologia são construções contingentes que derivam, principalmente, da tentativa de ganhar legitimidade aos olhos dos participantes organizacionais mais relevantes. A lógica poderia ser prolongada ao infinito, passando por hospitais e especialidades médicas e avançando pelo proliferar de modalidades desportivas. Não nos alongaremos nesse debate; cabe apenas afirmar que por detrás de qualquer designação estrtural poderemos sempre encontrar, de acordo com Meyer e Rowan, um conjunto de fórmulas pré-fabricadas que são desenhadas para poderem ser usadas por qualquer organização sem necessidade de qualquer esforço particular de adaptação a casos concretos.

O uso de determinadas técnicas não visa a eficiência, mas a eleição da organização como apropriada, racional e moderna. A sua proliferação sinaliza responsabilidade social e pode mesmo evitar acusações de negligência. Bons exemplos desta situação são dados pelo proliferar de departamentos de R & D na maioria das organizações que querem construir uma imagem de inovação. Uma empresa inovadora sem um departamento deste tipo não cria a ideia que o é junto dos participantes mais relevantes, enquanto que uma organização que não tem prática de investigação institucionalizada, mas exibe um departamento de R & D, conquista na opinião pública um auréola de prestígio que pode ser fundamental para o seu funcionamento, financiamento ou obtenção de encomendas junto de clientes potenciais. Mas. ao mesmo nível, poderíamos destacar a progressiva racionalização dos prostíbulos e sua associação a clínicas de terapêutica social ou de massagem ou, ainda, à generalização de departamentos e unidades organizacionais ocupadas com as questões ecológicas. Visto o problema deste ângulo, seremos levados a concluir que as estruturas organizacionais não resultam, à maneira dos funcionalistas e contingencialistas, de um *fit* perfeito com as características tecnológico-ambientais, antes devendo ser vistas como resultado de um processo de justaposição de blocos formais que surgem na tentativa de resposta à evolução dos ambientes. Se os ambientes abordados pela análise contingencial são sobretudo tecnicistas, os ambientes referidos por Meyer e Rowan são preponderantemente institucionais. Se para os primeiros, havia uma imagem de integração, de estabilidade e de adequação como melhor forma de representar a organização, para os segundos a organização interna não tem outra coerência que não seja a da amálgama da blocos formais que se vão somando e que provocam uma dinâmica organizacional submetida à lógica do *loosely coupled*. A análise de Meyer e Rowan baseia-se em seis proposições básicas e numa série de hipóteses de síntese.

1. Proposição 1 - Á medida que surgem regras institucionalizadas em vários domínios de actividade, as organizações formais formam-se e expandem-se, incorporando essas regras como elementos estruturais. As organizações desenvolvem-se num processo de isomorfismo com os novos mitos.
2. Proposição 2 - Quanto mais modernizada for a sociedade, mais alargada será a estrutura institucional racionalizada e maior o número de domínios que contêm instituições racionalizadas.

Na medida em que as sociedades modernas estão cheias de regras institucionalizadas, não admira que as organizações sejam cada vez mais burocratizadas. A burocracia é mais uma consequência ideológica do que a consequência da complexidade dos ambientes tecnológicos. Nesse sentido, o isomorfismo com o ambiente não se fica nem a dever a interdependências técnicas, nem a uma ligação institucional à maneira de Parsons. Resulta daqui que, para os institucionalistas, as organizações tendem a desaparecer como unidades distintas e limitadas. As organizações são activações dramáticas de mitos racionalizados que invadem as sociedades modernas, não devendo ser vistas como unidades envolvidas numa troca com os seus ambientes. Estes mitos racionalizados têm origens bem concretas. Em primeiro lugar, eles podem derivar de redes relacionais existentes na sociedade. As redes podem ser de dois tipos: genéricas (caracterizadas pelo universalismo, pelo contrato ou pela peritagem) e específicas (formas de coordenação). Em segundo lugar, podem resultar de suposições de eficácia. Estão neste caso, os mandatos produzidos por autoridades legislativas e judiciais ou por distritos escolares. Em terceiro lugar, os mitos podem depender de tentativas de liderança de organizações, nomeadamente as de grande dimensão. As grandes organizações produzem acções que moldam o ambiente institucional em seu favor e tentam produzir normas que funcionem como regras institucionais e sejam adoptadas pelos outros. Um exemplo claro deste prática seria dado pela passagem de legislação na indústria automóvel que obrigaria os carros a terem características que só determinadas organizações de grande dimensão estariam em condições de assegurar.

De alguma forma, as formas organizacionais perpetuam-se e transformam-se em regras institucionais, sendo que o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência. Um dos mais poderosos mecanismos de isomorfismo é a linguagem. Criando uma linguagem específica de um campo profissional, desenvolve-se uma imagem de legitimidade e garante-se o fechamento prestigiante da classe de que se faz parte. A linguagem particular permite o reforço dos laços internos e o afastamento em face do exterior, ainda que garantindo uma aura de respeitabilidade. Frequentemente, quanto mais cerrada e mais hermética for a linguagem maior a capacidade de imposição em face da opinião pública. Todos os participantes organizacionais estão predispostos a confiar em organizações que seguem os procedimentos legítimos. Esta é a razão pela qual os processos de recrutamento tendem a ser idênticos em todas as organizações com o mesmo tipo de características. Não importa saber se se está a recrutar ou não os melhores candidatos ou se a técnica escolhida se mostra a mais ajustada para os fins em vista, o que é importante é conseguir um conjunto de práticas e actividades que são idênticas às das organizações mais bem sucedidas. Não nos podemos esquecer que as organizações únicas, ou excessivamente independentes são mais facilmente alvo de acusações de irracionalidade, irresponsabilidade e de negligência do que aquelas que mimetizam os comportamentos umas das outras. As equipas de econometristas, as proibições de fumar ou os *barbecues* anuais são uma prova de que o mimetismo compensa. Os custos de não ter um departamento médico ou de não mostrar preocupação com os temas ecológicos são bem reais.

As instituições racionalizadas criam mitos de estruturas formais que moldam as organizações, o que vale por dizer que o não seguir as regras cria desconfianças e resistências. A ideia pode mesmo ser levada ao limite. A contabilidade consegue mesmo criar funções de produção cerimoniais, atribuindo um valor externo para diferentes departamentos, contribuam eles ou não para a produção de *outputs*. Uma vez que o ambiente institucional força a existência dos departamentos, atribui-se-lhes em seguida um valor económico. Este processo cerimonial de legitimação eleva os departamentos em causa aos olhos dos diferentes participantes organizacionais, demonstrando socialmente o *fit* da organização. Os estados centralizados, as associações, os sindicatos, as associações profissionais e as várias coligações organizacionais padronizam e estabilizam as forma organizacionais, sendo assim agentes de institucionalização, mas também os seus garantes de legitimidade. Cabe então reafirmar que, independentemente da sua eficiência produtiva, as organizações que existem num ambiente institucional elaborado, caso consigam desenvolver um isomorfismo com esses ambientes, ganham a legitimidade e o recursos necessários à sua sobrevivência.

1. Proposição 3 - As organizações que incorporam elementos racionalizados e socialmente legitimados nas suas estruturas formais maximizam a sua legitimidade e aumentam os seus recursos e capacidades de sobrevivência.

De qualquer modo, convém deixar claro que existem algumas organizações que continuam a depender mais de questões de eficiência do que de legitimidade, ainda que a maioria obedeça fundamentalmente a elementos cerimoniais. Existe um *continuum* organizacional que vai das organizações de produção, com fortes controlos de *output*, cujo sucesso depende da gestão das redes relacionais às organizações institucionalizadas cujo sucesso depende da confiança e da estabilidade conseguida pelo isomorfismo com as regras institucionais. Esta é uma relação dinâmica, sendo forçoso entender que nem sempre as organizações ocupam a mesma posição.

Nas organizações cujo sucesso depende do isomorfismo com as regras organizacionais podem surgir dois problemas: a) as exigências de eficiência podem chocar com as institucionais; b) as diferentes regras institucionais podem colidir entre si. Em relação a estes dilemas podem construir-se diversas soluções: a) resistir às práticas cerimoniais; b) manter uma conformidade rígida, cortando todos os contactos externos; c) reconhecer cinicamente que a estrutura é inconsistente com as exigências de trabalho; d) prometer reformas.

1. Proposição 4 - Uma vez que as tentativas de controlar e coordenar actividades em organizações institucionalizadas levam a conflitos e perda de legitimidade, os elementos estruturais são desligados (*decoupled*) das actividades e entre si.

As actividades tornam-se profissionalizadas, sendo desempenhadas para lá do controlo dos gestores. Os objectivos tornam-se ambíguos. A integração é evitada. Desenvolve-se a função de recursos humanos. Todos estes mecanismo visam a construção de uma organização com bons desempenhos, mas com pouca ligação entre as diferentes partes componentes. As *decoupled organizations* não são anarquias ou espaços de conflito radical. Existe confiança e boa-fé e as diferentes práticas de manter a face (evitamento, discrição e *overlooking*) garantem que a conflitualidade se matenha a níveis geríveis. A delegação, a profissionalização, a ambiguidade de objectivos, a eliminação de registos de *outputs* e o manter a face são mecanismos de absorção da incerteza, preservando a estrutura formal.

1. Proposição 5 - Quanto mais uma estrutura organizacional derivar de mitos institucionalizados, mais ela mantém laços elaborados de confiança, satisfação e boa-fé (interna e externamente).
2. Proposição 6 - As organizações institucionalizadas pretendem minimizar a inspecção e a avaliação quer por parte de gestores internos, quer pelos constituintes externos. As inspecções violariam a ideia da boa-fé. A maioria dos constituintes externos aceita esta gestão das impressões como *face value* e não produz avaliações.

Meyer e Rowan concluem a sua modelização com a construção de três hipóteses de síntese:

1. Os ambientes que institucionalizaram um grande número de mitos racionais geram mais organizações formais.
2. As organizações que incorporam mitos institucionalizados são mais legítimas, bem sucedidas e susceptíveis de sobreviver.
3. Os esforços de controlo organizacional, especialmente em contextos fortemente institucionalizados, são devotados interna e externamente à conformidade ritual.

Toda esta reflexão de Meyer e Rowan não pode deixar de provocar vivas reacções por parte dos estudiosos das organizações. Na verdade, pese embora os comentários e os cuidados postos na sua análise, não restam dúvidas que o modelo de Meyer e Rowan se encaminha para a caracterzação da dinâmica e das estruturas organizacionais como expressões de um cinismo evidente. As aparências e as sinalizações enganosas impõem-se a qualquer manifestação de boa vontade e de comportamento ético. As organizações institucionalizadas não estão muito longe de um espaço de guerra hobbesiana, em que as pequenas vantagens e o comportamento estratégico se impõem. A dissimulação, a perfídia e a intriga parecem ser as únicas armas competitivas em ambientes em que os factores institucionais reinam de forma imperial.

## 3. 7 - Algumas Abordagens Organizacionais de Índole Económica

### 3.7.1 - Os Limites da Teoria Neo-Clássica da Firma

A teoria neo-clássica da firma é incipiente. Como afirmam Coriat e Weinstein na sua obra *Nouvelles Théories de l’Entreprise* (1995), ela pouco mais é do que uma expressão de um equilíbrio geral e de uma teoria dos preços. Os pressupostos gerais da teoria são três:

1. a busca das condições de equilíbrio em situações de concorrência e de informação perfeitas, para um dado estado de técnicas;
2. a hipótese da racionalidade perfeita dos agentes, com o objectivo, para as firmas, de maximização dos lucros;
3. a proeminência concedida à análise das trocas em detrimento da produção.

As firmas têm pouco espaço de manobra, limitando-se a transformar os *inputs* em *outputs*. A adaptação ao ambiente é a variável crucial, só tendo que conhecer os preços e os factores. A organização não é mais do que uma caixa negra e os ambientes são tidos como não problemáticos. A partir do final dos anos 20 e princípios dos anos 30, o modelo tende a ser complexificado, sobretudo pelos contributos de Sraffa (1926), Robinson (que em 1933 desenha uma teoria da concorrência imperfeita) e de Robinson (com a sua definição em 1933 das condições da concorrência monopolística). O cerne da análise passa agora a ser o comportamento e as interacções entre os produtores: a firma ganha o estatuto central que lhe faltava nos primeiros modelos. A empresa é agora mais activa e interveniente, podendo moldar preços, segmentar mercados, capitalizar os efeitos das patentes, estabelecer barreiras à entrada, etc. Apesar disto, o modelo permanece basicamente o mesmo. A empresa continua a ser uma caixa negra e a adaptação ao ambiente mantém-se como nuclear, ainda que este ambiente seja agora mais complexo que outrora. A firma da economia neo-clássica é um autómato sem liberdade nem criatividade. A actuação interna da empresa é tida como não problemática e a racionalidade da maximização dos lucros introduz uma imensa previsibilidade no modelo.

As empresas são vistas como actores passivos, mas não como instituições. A empresa comporta-se de forma imutável, limitando-se a aplicar um programa previamente estabelecido e válido para todo o sempre. Por outro lado, o empresário que era central em Say ou em Mill, desaparece quase por completo da teoria neo-clássica. Só autores um pouco marginais em relação à linha dominante manterão uma preocupação com a questão: Knight, Hayek e, principalmente, Schumpeter. Ignorar o empresário e a sua acção implica um escasso aproveitamento das suas principais características: a inovação/criação (Schumpeter) de mercados, combinações produtivas e novas formas de organização; a aquisição/exploração de informação (Hayek) que sublinha o contexto de incerteza ou de incerteza não probabilizável (Knight); a organização/coordenação da produção (Liebenstein) de formas mais eficientes, reunindo factores mal definidos e não oferecidos pelo mercado.

#### Cinco elementos de ruptura com o modelo neo-clássico da firma:

1. **A complexificação da função objectivo -** Baumol (1959), seguindo Berle e Means (1933) sublinha que os objectivos de accionistas e de gestores podem não ser coincidentes. Se os accionistas pretendem a maximização dos lucros, não é líquido que o mesmo se passe com os gestores e são estes que assumem o controlo das empresas modernas. O gestor poderá preferir acrescentar o seu poder (dado pela presença de mais subordinados) do que tentar aumentar os lucros da empresa. Baumol considera que os objectivos dominantes na empresa não são o aumento dos lucros, mas o aumento das vendas. Tal constatação deve-se ao reconhecimento do facto de em parte importante das empresas, o rendimento dos gestores estar ligado ao volume de vendas e não à rendibilidade. Veja-se como a escala de prestígio das grandes empresas (Fortune) é dada pelo volume de vendas e não pelas diversas medidas de eficiência. A hipótese de Baumol é a de que a partir de um lucro mínimo que satisfaça os accionistas, os gestores podem concentrar-se no aumento do volume de negócios: a quota de mercado parece impor-se à lógica da rendibilidade. Em 1967, Baumol substituirá a variável volume de vendas pela variável maximização da taxa de crescimento das vendas. As empresas só conseguirão sobreviver em ambientes competitivos e de guerras de preços e de inovação, desde que apostem no seu crescimento. Este contributo constitui uma séria crítica à visão exclusivista da maximização do lucro e abre as portas a uma série de variáveis que podem estar contempladas pelos gestores como pano de fundo das suas actividades (nº de empregados, capitalização bolsista, volume de vendas, etc.). Apesar desta contribuição, a firma mantém-se como um ponto isolado que não coopera nem mantém relação palpáveis com outras.
2. **Informação, incerteza e racionalidade** - a racionalidade limitada de Simon. A proposta radical de alterações na teoria da firma que é introduzida por Simon resulta de contributos da psicologia cognitiva e dos processos de decisão. A sua teoria das decisões apoia-se numa descrição real dos processos decisionais e não numa marcação normativa do que deverá ser a decisão correcta. Para Simon, os comportamentos são o objecto de análise essencial na empresa. Simon critica os pressupostos básicos do modelo da racionalidade (conhecimento de todas as escolhas possíveis, conhecimento de todas as consequências possíveis da acção ou a possibilidade de as calcular, uma certeza perfeita na avaliação presente e futura dessas consequências, a capacidade de comparar as consequências, chegando a um indicador único, o que seria o caso das utilidades). Os limites que tornam impossível esta racionalidade omnisciente são a incapacidade de os métodos estatísticos tratarem a incerteza e a informação imperfeita; os limites da capacidade de cálculo dos agentes para a optimização; as dificuldades colocadas pelas situações de interdependência estratégica em concorrência oligopolística. Isto leva à construção do conceito de racionalidade limitada ou procedural. Em vez de se partir dos resultados da decisão, parte-se dos procedimentos. Sublinham-se os mecanismos de aprendizagem, de resolução de problemas e de elaboração de regras. Inaugura-se, assim, no campo organizacional, uma abordagem tipicamente behaviorista e não de determinismo situacional. A lógica do *satisficing* torna-se dominante. A satisfação em relação a um determinado nível de aspirações substitui a optimização e explica-se quer pelos limites das capacidades cognitivas dos actores sociais e pelas características das organizações. Com efeito, só assim é possível construir consensos em torno das actividades empresariais. A lógica desta racionalidade limitada é sequencial e de pesquisa activa de novas alternativas. As metas sequenciais podem assim substituir os objectivos mais gerais. Os objectivos da firma não são os de maximização dos lucros, mas os de *satisficing* ou de aplicação de regras baseadas na experiência, como é o caso do *mark-up pricing*, isto é, a imposição de uma margem de lucro convencionalmente estabelecida sobre o custo unitário de produção. A teoria de Simon não é só uma teoria da firma, mas também dos comportamentos individuais no seu interior. Para Simon, as empresas existem para combater insuficiências dos indivíduos.
3. **Os contributos dos behavioristas** - Com Cyert e March (1963) encontramos um desenvolvimento adicional da ideia segundo a qual a firma deve ser entendida como uma organização formada por múltiplos grupos com interesses vários e, frequentemente, divergentes. Desta concepção resultam três ideias fundamentais: a firma é uma organização complexa constituída por coligações com destinos comuns mas cujas manobras são diferenciadas. A firma é o local de processos de tomada de decisão e de aprendizagens colectivas. Estes processos decisionais são o produto de múltiplas negociações explícitas e implícitas. Os objectivos passam mais por critérios de *satisficing* do que de maximização. A tomada de decisão fica a dever muito à constituição de rotinas organizacionais que têm como alvo a rapidez e a redução de custos. O funcionamento da firma pressupõe um enviesamento pró gestão e um orçamento discricionário. Esta folga orçamental (*slack*) é utilizada como forma de recompensa e de levar os participantes organizacionais a uma concordância com os objectivos da organização. Esta reserva da gestão concede-lhe vantagens operativas e garante uma capacidade de mobilização de recursos para processos de negociação.
4. **Liebenstein e a noção de eficiência X -** Os contributos de Liebenstein (1975) são sobretudo os seguintes. A teoria clássica só considera uma forma de eficiência: a eficiência alocativa. As empresas com os mesmos recursos e tecnologias atingem níveis de resultados muito diferenciados. As diferenças de produtividade observadas ficam a dever-se sobretudo a diferenças na qualidade da organização posta em prática em cada uma das empresas. A única coisa que as empresas podem adquirir com certeza são as unidades de tempo de trabalho. Existe um factor X, diferente do trabalho e do capital que explica a eficiência ou ineficiência das firmas. O papel central é dado pela qualidade de organização interna da firma. O objectivo da organização é obter a a maior intensidade possível de utilização dos factores e das unidades de trabalho adquiridas para conseguir os mais elevados níveis de eficiência. Deste modo, Liebenstein contesta a ideia segundo a qual as firmas estão em situação de óptimo, tirando o melhos partido dos seus recursos. A maior parte das empresas encontra-se em situações sub-optimais. Liebenstein deixa clara a importância dos mecanismos de incentivo que levam a uma maior intensidade das unidades de trabalho adquiridas. Este autor deixa evidente que a firma não é uma combinação de factores mas uma organização, no interior da qual as convenções e os contratos implícitos e explícitos desempenham um papel fulcral.
5. **Chandler e as metamorfoses da firma** - Chandler abre as portas à história das formas e das estratégias organizacionais. Este autor pretende retratar as condições de constituição e transformação das empresas modernas. No *Strategy and Structure* (1962) abordam-se as transformações organizacionais que acompanham o crescimento das grandes firmas americanas dos finais do século XIX até à primeira metade do século XX. Chandler concede uma importância fundamental às inovações organizacionais no desenvolvimento do sistema industrial. A empresa moderna é vista como uma instituição complexa fundada numa estrutura hierárquica. Constituem-se duas formas organizacionais-tipo: a organização funcional centralizada (forma U) e a organização multidivisional com centros de lucro autónomos (a forma M). Na forma U, a organização constrói-se em torno de uma separação vertical entre unidades operacionais e direcção. Ela repousa numa divisão de trabalho na função gestão, uma vez que são os departamentos funcionais que rodeiam a direcção que asseguram a supervisão e coordenação das unidades operacionais. Esta organização explora as economias de escala, a divisão do trabalho e a racionalização da produção. A forma M sucede-lhe no tempo e resulta de um longo processo de inovações organizacionais que respondem às transformações nas condições de concorrência e nas estratégias, no sentido da integração vertical e da diversificação. Ela resulta de um duplo movimento de diferenciação e de integração, de descentralização das decisões e de concentração do poder. A empresa descentraliza-se em divisões autónomas especializadas por linhas de produto ou por regiões. Cada divisão tem a sua própria estrutura, funcionando como uma quase-firma, introduzindo-se assim elementos de mercado nas formas burocráticas. Uma direcção geral assegura a coordenação das actividades. A forma M favorece uma maior flexibilidade estratégica; economias de escala e de variedade, assegurando melhor coordenação das unidades produtivas; coordenação dos estádios do processo de produção por integração vertical. Na *Visible Hand* (1977) desenvolve-se a perspectiva histórica, acentuando os laços entre transformações empresariais e mudanças na tecnologia e nos mercados orientados para a produção e distribuição de massa. Quanto ao *Scale and Scope* (1990), alarga-se a análise dos Estados Unidos à Alemanha e à Grã-Bretanha. As organizações modernas para Chandler exibem as seguintes características: a firma é uma instituição económica complexa que agrupa um conjunto integrado de unidades funcionais e operacionais e administrada por uma hierarquia de gestão com múltiplos níveis.. Ela é o produto da divisão do trabalho funcional e hierárquico e da importância crescente assumida pelo aparato de gestão que assegura as tarefas de direcção dos processos produtivos e de distribuição. A evolução das estruturas produtivas e dos mercados é nuclear para o modelo de Chandler. Tal como em Coase, a organização é vista como uma oposição ao mercado, uma forma institucional alternativa de alocação dos recursos. Os três arranjos institucionais de base de Chandler são: o mercado, a firma e a federação, sendo esta definida como uma associação de unidades autónomas. A firma difere do mercado porque substitui a coordenação mercantil pela coordenação administrativa e difere da federação por instituir um sistema hierárquico e um controlo centralizado. Na raiz das novas formas organizacionais e da sua evolução encontramos as transformações tecnológicas e a expansão dos mercados. A firma moderna é a forma de organização que respondeu às mudanças fundamentais que se produziram na produção e distribuição, depois do aparecimento de novas formas de energia e da aplicação crescente dos conhecimentos científicos à tecnologia industrial. As tecnologias e os mercados agem através da definição de estratégias. Existe uma forte ligação entre estratégias e estruturas organizacionais. A forma M é a resposta às questões colocadas pelos dois eixos estratégicos essenciais para as grandes empresas: a integração vertical e a diversificação. A integração (nomeadamente entre produção e distribuição) permite uma coordenação precisa dos fluxos entre os diferentes estádios. A diversificação conduz a uma valorização maior das capacidades da firma. No *Scale and Scope*, Chandler assinala também a importância das estruturas de propriedade e de controlo dos modos de relação inter e intra firmas: o capitalismo pessoal britânico marcado pelo controlo familiar persistente e o capitalismo gerencial cooperativo da Alemanha. As eficiências organizacionais de Chandler são vistas na longa duração. A firma moderna impõe-se em face das formas alternativas ao longo de um processo de longa duração: é uma forma institucionalmente durável. Uma teoria da firma como organização dinâmica terá de revelar que o dinamismo resulta sobretudo das capacidades de organização, conjuntos de elementos físicos e de competências humanas, a aptidão de as criar e renovar e a aptidão de as integrar e coordenar de tal modo que o todo seja maior do que a soma das suas partes.

As teorias económicas da firma parecem obedecer a uma dupla questão: por que é que existem firmas? e qual é a natureza das firmas? Duas perspectivas (organizacional e institucional) resultam destas perguntas fundadoras. Uma visão de firma como organização, na tradição simoniana, segundo a qual existe uma tentativa de ver a firma como um espaço complexo de negociações e de reconciliação de objectivos. O conflito converte-se em coperação e consenso. Quanto à firma como instituição, ela remete-nos para uma abertura à história e às características da sociedade global - os sistemas legais, os direitos de propriedade, os quadros normativos, as condições socio-políticas. Esta linha funda-se no institucionalismo americano de Commons e Veblen, mas é diferente dos novos institucionalismos económicos, para os quais a dimensão histórica é quase negligenciável e que se encontram mais próximos de posicionamentos epistemológicos individualistas. É dentro desta linha que vamos encontrar as reflexões de Coase e Williamson sobre as quais se irá erguer a Nova Economia Institucional.

### 3.7.2 - A Nova Economia Institucional

Trata-se de uma tradição analítica iniciada por Coase (1937) e que foi revitalizada, a partir de 1975, por Williamson e foi seguida por economistas históricos como North, estudiosos de direito e de economia (Posner), investigadores da teoria dos jogos (Schotter), e economistas organizacionais (Alchian e Demsetz, Nelson e Winter, ou Grossman e Hart). A nova economia institucional pretende enriquecer a microeconomia tradicional com uma elevada dose de realismo. Se é um facto que os indivíduos tentam maximizar o seu comportamento em preferências consistentes e ordenadas, eles fazem-no dentro dos seus limites cognitivos e no quadro de informação incompleta e de dificuldades de controlar e fazer cumprir contratos e acordos.

As instituições surgem e persistem quando conferem benefícios superiores aos custos de transacção (isto é, custos de negociação, execução e de fazer cumprir contratos) em que se incorre para as criar e manter. Para estes autores, a transacção é o foco da sua análise. As diferentes partes que participam de uma troca pretendem minimizar os custos de transacção num mundo em que a informação é custosa, as pessoas se comportam de uma forma oportunista e a racionalidade é limitada (ver quadro As Hipóteses Comportamentais da NEI). É forçoso, então, compreender como alguns atributos das transacções (como a especificidade dos activos, a incerteza e a frequência - ver quadro Análise das Transacções) dão origem a tipos específicos de instituições económicas. Para North, por exemplo, as instituições reduzem a incerteza, na medida em que fornecem molduras eficientes e de confiança para a troca económica.

**As Hipóteses Comportamentais da NEI**

Williamson considera, como Simon, que o realismo das hipóteses de comportamento é essencial. Ele coloca duas hipóteses básicas de comportamento na base da economia dos custos de transacção, relativas à capacidade cognitiva dos indivíduos e à busca de vantagens pessoais.

1. **Princípio da Racionalidade Limitada** - A racionalidade e a busca da eficiência permanecem o fundamento da compreensão dos comportamentos e das organizações. Mas a racionalidade é reformulada na linha de Simon. O limite das capacidades e dos conhecimentos individuais é precisamente o que justifica a existência das organizações, lucrativas e não lucrativas e, em particular, da firma. Consequência essencial da racionalidade limitada, a incompletude dos contratos é inevitável. Nas relações que estabelecem entre si, os agentes não podem prever antecipadamente o conjunto de eventualidades que agirão sobre os resultados das suas transacções. O contrato não pode, pois, definir antecipadamente o conjunto de obrigações dos parceiros em relação aos diferentes “estados do mundo” possíveis. Daqui resulta que as condições do desenvolvimento*ex post* de uma relação contratual assumam uma grande importância. O estudo dos sistemas que organizam este desenvolvimento (apreciação dos resultados, modo de regulação dos conflitos, procedimentos de adaptação do contrato aos imprevistos, etc.) deve seruma componente de análise das organizações económicas. O grau de adaptabilidade de uma organização, e a maneira como ela gera um processo de decisão e de interacção entre os agentes, tornam-se essenciais. Mais ainda, o retomar o princípio da racionalidade limitada implica que as formas organizacionais influenciam os processos de tomada de decisão e os próprios custos de transacção. A incompletude dos contratos gera, por seu turno, a possibilidade de comportamentos oportunistas.
2. **Oportunismo** - Trata-se de uma variável que ocupa um lugar central na reformulação actual dos comportamentos individuais e que visa considerar os homens tal como eles são, num contexto de informação imperfeita. Um comportamento oportunista consiste em procurar o interesse pessoal, recorrendo à argúcia e a múltiplas formas ardilosas. O oportunismo apoia-se numa revelação incompleta, deformada ou falsificada de informações por parte de um agente, nomeadamente em relação às suas capacidades, preferências e intenções. Geram-se, assim, assimetrias de informação entre os agentes (por exemplo, sobre a qualidade de um produto ou sobre as incertezas produtivas). A questão do oportunismo coloca-se desde o momento em que há risco de alguns agentes se comportarem dessa forma, sendo patente em mercados onde intervém um pequeno número de participantes. O risco de oportunismo aumenta os custos de transacção, dada a ocorrência de custos de negociação e de supervisão do contrato: trata-se de um claro incentivo à internalização das transacções. O oportunismo pode ser dividido em duas formas.
3. **Oportunismo *ex ante*** - Apresenta-se quando à engano anterior ao estabelecimento do contrato (por exemplo, se um vendedor fornece informações truncadas ou falsas sobre a qualidade do seu produto). Este oportunismo é possível graças à assimetria de informação entre as partes, o que conduz directamente ao problema da **selecção adversa**: as transacções correm o risco de se realizarem essencialmente sobre produtos de má qualidade, como o demonstrou Akerlof no seu célebre estudo de 1970 sobre o mercado das viaturas de segunda mão.
4. **Oportunismo *ex post*** - É uma forma também conhecida por oportunismo pós-contratual. Apresenta-se quando há engano na fase de execução do contrato, e é possível pela incompletude do contrato e pela dificuldade em determinar se as partes respeitaram ou não os termos contratuais. Conduz directamente ao problema do ***moral hazard***: existe risco moral quando um agente pode não respeitar os seus compromissos, sendo impossível ou custoso para o seu parceiro de transacção saber se assim aconteceu ou não.

No entanto, existem sérias diferenças entre os vários institucionalistas. Para Williamson, o oportunismo é a causa principal dos custos de transacção. Em contraste com ele, Matthews sublinha os custos cognitivos da organização e do controlo das transacções, mesmo quando os participantes são honestos. North define os custos de transacção ainda de uma forma mais lata, vendo-os como custos gerais de manutenção de um sistema de direitos de propriedade sob condições de especialização crescente e de complexa divisão do trabalho.

Uma outra área problemática diz respeito à consideração das instituições como respostas óptimas às necessidades sociais. Em muita da literatura, encontramos um certo ar de optimismo funcionalista, isto é, um modo de explicação, pelo qual os resultados são atribuídos às consequências benéficas. Neste campo particular, enquanto Williamson acredita que o desenvolvimento dos meios institucionais e a competição se encarregarão de eliminar as instituições ineficientes, Akerlof demonstra que as instituições podem persistir mesmo já não servindo nenhuns interesses.

Nelson e Winter vêem as instituições como produtos finais de uma variação, selecção e retenção aleatórias e não de uma racionalidade individual. Pelo seu lado, North afirma que as instituições são moldadas por factores históricos que limitam a gama de opções abertas aos decisores. Matthews considera que a inércia desempenha um papel decisivo na persistência institucional. Mesmo quando as instituições já não respondem às solicitações ambientais, elas podem sobreviver porque os ganhos derivados da sua alteração são inferiores aos obtidos pela sua continuidade. Assim, para North, entre outros, os custos de transacção da mudança institucional dão às instituições uma almofada de protecção. North sublinha, ainda, a importância dos elementos ideológicos e do estado na manutenção das instituições. Na medida em que as trocas se tornam mais especializadas e complexas, os contratos exigem o surgimento de uma terceira parte, desempenhada pelas instituições políticas que especificam e fazem cumprir os direitos de propriedade. Em função das ideologias vigentes, os cidadãos considerarão mais ou menos legítimas as instituições políticas. Quando o consenso ideológico é elevado, o comportamento oportunista reduz-se, mas quando é reduzido, os custos de contratar são mais elevados, despendendo-se mais energia em esforços de mudança institucional. Assim, o consenso ideológico representa uma forma eficiente de substituição das regras formais.

**Análise das Transacções**

São três as dimensões que permitem diferenciar as transacções: a especificidade dos activos, a incerteza e a frequência.

1. A análise neo-clássica tradicional teoriza implicitamente sobre um tipo de transacção particular: a troca instantânea de bens e serviços padronizados entre agentes anónimos (a personalidade dos contratantes não é importante). O facto de se levar em linha de conta a **especificidade dos activos** transforma radicalmente esta representação das relações económicas. Existe especificidade de activos quando um investimento durável (material ou imaterial) deve ser estabelecido para apoiar uma transacção particular e quando esse investimento não é transferível para outra transacção (um custo irrecuperável). A existência de activos específicos era conhecida da teoria económica há longos anos, especialmente em relação aos mercados de trabalho, quando uma firma tem de recorrer a competências particulares muito especializadas. No entanto, foi quase sempre tratado como uma curiosidade sem grandes implicações. A teoria dos custos de transacção, pelo seu lado, vai fazer desta questão, e das suas implicações sobre o carácter idiossincrático de algumas transacções, um parâmetro essencial para a compreensão das formas de organização industrial. A especificidade dos activos (materiais ou humanos, por exemplo) muda radicalmente a natureza das relações entre os agentes: a relação não pode mais ser anónima ou puramente instantânea, cria-se um laço de dependência pessoal durável entre as partes que conduz a toda uma série de problemas quanto à organização das suas relações: controlo dos comportamentos e do respeito dos compromissos, definição das regras de partilha de resultados da cooperação. Isto implica a montagem de formas contratuais originais: integração da firma ou relação intermediária entre a hierarquia e o mercado clássico.
2. **A especificidade dos activos** começou por ser usada para explicar a integração vertical, mas tornou-se tão central na teoria que há mesmo quem a considere como a única razão para a existência de firmas. Para Williamson, a especificidade dos activos não actua por razões puramente tecnológicas, ela só assume importância pelos efeitos sobre os comportamentos, isto é, quando se combina com a racionalidade limitada, com o oportunismo e com a incerteza. O oportunismo só tem implicações notáveis quando a especificidade dos activos provoca uma dependência durável entre as partes. Em caso contrário, a relação pode ser rompida a qualquer momento. Quando uma das partes regressa à concorrência com outras minoram-se os riscos de comportamento oportunista. Esta é a razão pela qual a especificidade dos activos e o carácter idiossincrático das transacções constituem um ponto nuclear da nova teoria da firma.
3. **Incerteza** - Esta é uma variável central para os problemas de organização económica. As estruturas institucionais diferem nas suas capacidades de responder eficazmente aos imprevistos. A incerteza que importa aqui considerar é aquela que não pode ser tratada por meios técnicos de cálculo económico, isto é, a incerteza não probabilizável. É importante salientar que a incerteza a levar em linha de conta não é tanto a incerteza objectiva relativa aos estados do mundo (por exemplo o clima), mas a incerteza comportamental, isto é, a incerteza relativa à actuação dos agentes e, mais especificamente, a incerteza que resulta dos comportamentos estratégicos (conjecturas que cada agente faz em relação ao comportamento do(s) outro(s)). A incerteza e o oportunismo estão assim estreitamente ligados. A incerteza não é problemática, por si só. A combinação com a especificidade dos activos é que causa problemas. No caso de uma transacção clássica instantânea que não implica compromissos futuros, a incerteza não tem efeitos na organização das transacções.
4. **Frequência** - É uma variável que intervém sempre que a transacção requer um investimento específico. Este implica a constituição de uma forma organizacional especializada, o que pode ter custos elevados que só se justificam se a transacção é importante e se vai repetir. Assim, a frequência da transacção (única, ocasional ou recorrente) age sobre a forma da organização escolhida: a internalização na firma é pouco provável quando se defronta uma transacção única.

Para os economistas institucionais existem dois mecanismos fundamentais de coordenação: no quadro do mercado encontramos o mecanismo dos preços, por seu lado, as firmas empregam um outro modelo, o da hierarquia, onde a autoridade é usada para alocar recursos. Como é considerado por Coase, um trabalhador que muda do departamento x para o departamento y não o faz por uma alteração nos preços relativos, fá-lo porque a tal foi obrigado. A escolha entre hierarquia e mercado correspode, de forma lata, à escolha fundadora da *make or buy decision* - o que é que determina que transacções são efectuadas e onde. Para este problema, as funções de produção, a tecnologia, as economias de escala e as não separabilidades tecnológicas não pareciam poder dar uma solução.

Para Coase (no seu artigo fundador), a teoria dos preços e a microeconomia em geral só conseguem explicar uma parte mínima da actuação das empresas. As perguntas de Coase situam-se ao nível do porquê da existência de organização (interna) e por que é que a produção não é toda desenvolvida por uma grande firma? Para ambas as perguntas, a avaliação dos custos de transacção revelar-se-á decisiva. Em resposta à primeira pergunta, Coase afirmou que a principal razão pela qual é lucrativo o estabelecimento de uma firma deve-se a ser custoso o mecanismo dos preços. O custo mais óbvio de organizar a produção através do mecanismo de preços prende-se com a descoberta de quais os preços relevantes. Por outro lado, e quanto ao tamanho das empresas, a sua dimensão é limitada pelos rendimentos decrescentes para a gestão. Depois de Coase, a tónica passou a ser colocada não no problema da descoberta dos preços relevantes, mas nas assimetrias de informação, na incerteza, na contratação incompleta, nas dependências bilaterais e demais formas de ineficiência do mercado.

A Nova Economia Institucional e a obra de Oliver Williamson representam o regresso da grande teoria ao terreno da análise organizacional e marcam a constatação de algumas zonas comuns entre a economia de empresa e a sociologia das organizações. Para a Nova Economia Institucional os problemas principais já não dizem respeito às funções produção, mas sim às estruturas de governo (*governance*) das quais as principais são as que estipulam e garantem contratos (transacções) fiáveis e eficientes. Assim, o elemento fundamental já não é o bem produzido mas a transacção. Os contratos considerados podem ser os estabelecidos internamente com os trabalhadores ou externamente com fornecedores e clientes ou até contratos mais nebulosos que ligam determinados participantes à empresa mas que os não levam a fazer parte integrante da mesma. A empresa é constituída pelo conjunto de contratos que ela estipula e pelas consequentes estruturas de governo que controlam a sua execução. Deste modo a NEI aproxima-se a passos largos do terreno previamente reservado à Sociologia.

Esta nova abordagem põe sobre a mesa temas que interessam aos sociólogos - as condições socio-culturais que favorecem o estabelecimento de relações de confiança nos contratos e mais em geral nas relações interpessoais, as redes organizacionais que se estabelecem num determinado território, a possibilidade de aplicar as metodologias da NEI a organizações de carácter não lucrativo, nomeadamente as burocracias públicas.

O grande contributo desta nova escola pode resumir-se no seguinte: a superação definitiva da equivalência estabelecida entre organização e burocracia e/ou hierarquia. O conceito de burocracia é agora muito mais alargado - os activos da empresa não são só hierárquicos mas também de mercado e as organizações dizem respeito a mais do que uma empresa. A organização e o mercado passam a ser entendidos como 2 polos de um mesmo *continuum*. Na sua forma mais pura, uma organização é uma ordem social baseada na total intencionalidade das acções e na completa ausência de elementos probabilísticos ou estocásticos. Por seu lado, o mercado na sua forma mais pura é uma ordem probabilística baseada apenas no equilíbrio natural da oferta e da procura. Estas formas puras estão a desaparecer e o que encontramos na prática é a organização de um mercado no qual a empresa é apenas um dos agentes, existindo mesmo mercados internos de uma empresa. É também possível encontrar empresas que se assumem como quase mercados e mercados que funcionam como quase empresas. Com a NEI é a herança de uma concepção weberiana de organização que se encontra em causa.

As duas premissas básicas utilizadas por Williamson são: a racionalidade limitada dos homens e a acção oportunista dos mesmos. O conceito de oportunismo serve para admitir que, nas relações sociais, os homens podem seguir os seus interesses, usando meios ilícitos como o engano e a fraude. O conceito de oportumismo é mais lato do que o de utilitarismo, uma vez que o último pressupõe o uso de meios estritamente legais enquanto o primeiro, não. No entanto, o oportunismo verifica-se principalmente ao nível do bloqueio das informações - não fornecimento do que é necessário ou fornecimento de informações enviesadas ou enganosas.

O máximo mercado desencoraja o oportunismo porque se torna muito difícil que o engano se generalize. Os actores têm que se preocupar não apenas com as suas limitações cognitivas mas também com as estratégias enganosas dos seus parceiros de relação. Se não houvesse racionalidade limitada nem oportunismo, a manutenção dos contratos seria extremamente fácil - tudo seria estipulado à partida, contemplando todas as eventualidades e os contratos seriam respeitados sem custos relevantes. Mas a junção dos dois elementos leva a que os custos de manutenção dos contratos sejam elevados e, por vezes, proibitivos. A estrutura dos custos de empresa alarga-se, pois, da esfera da produção à esfera da transacção. Estes custos podem ser de vários tipos: antecedentes - custos da busca da outra parte, estipulação do contrato, subsequentes - custos para fazer observar o contrato. Os custos de transacção são o equivalente do atrito na física.

Para Williamson, o dilema fundador que se coloca a uma empresa é a *make or buy decision*. Esta decisão apoia-se no preenchimento de um quadro de dupla entrada que cruza tecnologia utilizada para obter o bem e salvaguardas necessárias para que o contrato seja respeitado. A tecnologia pode ser genérica (quando não consegue nem investimentos nem competências particulares - o seu carácter *standard* leva a que esteja disponível no mercado e os seus fornecedores são substituídos com facilidade) ou específica (quando responde a exigências particulares, leva a maiores investimentos e serve exigências estáveis no tempo). Quanto às salvaguardas, elas podem ou não ser necessárias. Não são necessárias quando o contrato é instantâneo ou ocasional e os seus conteúdos são de controlo imediato (preço, qualidade), o que implica que os normais controlos judiciários são suficientes para solucionar as disputas. As salvaguardas são necessárias quando existem incertezas devidas à complexidade das transacções, especialmente se se desenvolvem no tempo, e ao perigo dos comportamentos desonestos (ver Tipos de Transacções e Formas Contratuais).

Há, assim, 2 possibilidades básicas de combinação - 1 - transacções ocasionais (tecnologias genéricas e sem salvaguardas particulares). Neste caso, a solução de mercado é óptima. A solução de mercado é indicada, pois, para casos em que a informação necessária à transacção se concentra no preço, não há riscos de controvérsia e os contratos são simples; 2 - transacções recorrentes - (tecnologias específicas e salvaguardas particulares). Neste caso, o recurso ao mercado levaria os custos de manutenção do contrato a níveis proibitivos. Os contratos seriam sempre abertos a múltiplas controvérsias. A solução optimal passa pela transacção sob a égide de uma estrutura estável de governo por parte da empresa ou produzir em casa. Também podem existir situações intermédias em que a especificidade da tecnologia e a necessidade de salvaguardas se combinam de formas diversas. Nestes casos, as transacções assumem formas contratuais híbridas (contratos privilegiados, *joint-ventures, franchising*). O modelo de Williamson também admite contratos trilaterais em que uma terceira força faz parte integrante do contrato na sua qualidade de árbitro e de garantia para compradores e vendedores. Neste caso, o árbitro está dotado de uma competência técnica específica.

**Tipos de Transacções e Formas Contratuais**

A diversidade das formas organizacionais pode ser explicada pelos atributos das transacções e que a escolha de uma estrutura organizacional responde, antes de mais, a um critério de eficácia: será escolhido o arranjo institucional que minimize os custos (transacção mais produção). A descrição dos arranjos institucionais parte de uma distinção entre três tipos de contratos.

1. **Contrato clássico** - Corresponde à troca tal como ela é representada na análise tradicional do mercado. Corresponde a uma transacção pontual cujo objecto é perfeitamente delimitado e onde todas as eventualidades estão previstas. A identidade das partes importa pouco e a relação é impessoal.
2. **Contrato neo-clássico** - Surge quando a transacção não se pode desenrolar no quadro precedente, essencialmente no caso de uma relação de longo-prazo submetida a uma forte incerteza. Neste caso, não é possível prever antecipadamente o conjunto de eventualidades e de adaptações necessárias. Os comportamentos oportunistas são então possíveis e, subsequentemente, os conflitos entre as partes durante o desenrolar do contrato. Para fazer face a este tipo de problemas, o contrato neo-clássico opta por recorrer à arbitragem de um terceiro. Este tipo de contrato deve assegurar uma certa flexibilidade; ele é sempre incompleto e implica um certo grau de confiança entre as partes.
3. **Contrato personalizado** - Impõe-se quando a duração e a complexidade dos laços entre as partes se tornam muito importantes, de tal modo que se constituem relações personalizadas duráveis que tomam em conta as características dos parceiros. Estas relações organizam-se em torno de normas que se constroem progressivamente e que, mais do que o acordo inicial (que pode existir ou não), regulam as relações entre as partes. Aproximamo-nos, assim, de uma relação de tipo administrativo.

Resta, assim, determinar como é que as características das transacções determinam a escolha das formas contratuais e das estruturas organizativas. Supondo como dado um certo nível de incerteza (se não houver incerteza, o mercado tradicional permanece a forma organizativa mais eficaz), a escolha organizacional dependerá essencialmente de dois parâmetros: a frequência da transacção (do ponto de vista do comprador) e o grau de especificidade do investimento necessário (para o lado da oferta). Considerando duas classes de frequência: ocasionais e recorrentes (admite-se que o caso de uma transacção única é similar ao de transacções ocasionais) e três níveis de especificidade de activos: não específicos, forte especificidade e caso intermédio, obtêm-se seis categorias de transacção constantes no quadro Tipos de Transacções e Formas Contratuais.

O papel central da especificidade dos activos surge claramente: enquanto o investimento é não específico, os custos de transacção são fracos, o mercado é *standard*, a forma de organização corresponde ao contrato clássico. A estrutura organizacional é eficiente seja qual for a frequência da transacção (e a importãncia da incerteza). Estamos perante uma transacção padronizada na qual se aplica um procedimento de venda clássico (sem construção de um verdadeiro contrato).

A existência de activos específicos obriga à criação de outras formas de gestão da transacção. No caso de transacções ocasionais implicando investimentos altamente específicos ou mistos, impõe-se o contrato neo-clássico sob a forma de uma estrutura trilateral: o contrato clássico não é suficiente, dada a depend~encia que se cria entre as partes e os riscos de comportamento oportunista. A fraca frequência da transacção não justifica a construção de uma estrutura bilateral específica que seria demasiado onerosa. Daí o recurso a uma forma intermediária, apoiada na arbitragem de um terceiro em caso de conflito.

Resta o caso em que a especificidade dos activos se combina com uma frequência elevada das transacções: a edificação de uma estrutura de gestão específica para a organização das relações entre as partes, segundo um “contrato personalizado”, é agora justificada. Esta estrutura pode assumir duas formas: a internalização (ou estrutura unificada) ou a estrutura bilateral que mantém a autonomia das partes. A este nível são de considerar as práticas de *outsourcing* (*soustraitance*), de “partenariado” ou de alianças. As estruturas unificadas impõem-se nos casos de muito forte especificidade de activos e de transacções recorrentes.

**TIPOS DE TRANSACÇÕES E FORMAS CONTRATUAIS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CARACTERÍSTICAS DO INVESTIMENTO** | | | |
| **NÃO ESPECÍFICO** | **MISTO** | **IDIOSSINCRÁTICO** | |
| ESTRUTURA DE MERCADO | ESTRUTURA TRILATERAL  (CONTRATO NEO-CLÁSSICO) | | | FRACA  FREQU- |
| (CONTRATO CLÁSSICO) | ESTRUTURA BILATERAL  (CONTRATO | | ESTRUTURA UNIFICADA  PESSOALIZADO) | ÊNCIA  FORTE |

As escolhas contratuais podem mudar ao longo do tempo. Podem verificar-se crises (*failure*) do mercado e crises da hierarquia. Vejamos como se pode desenrolar uma crise de mercado. Uma empresa I pretende adquirir um determinado bem e lança um concurso para tal. Esse concurso é ganho por uma empresa F que apresenta um produto de grande qualidade. No momento seguinte em que a empresa I pretende repetir a compra, a empresa F encontra-se numa situação privilegiada e vai ganhar uma vez mais o concurso. A partir daqui desenvolve-se uma relação estreita entre as duas empresas que leva a que F seja fornecedora prioritária e desenvolva um *know-how* específico propiciado pela sua relação com I. A partir deste momento estão criadas as condições para a incorporação de F em I uma vez que a primeira produz quase em exclusivo para a segunda. Mas F pode capitalizar a sua vantagem em relação aos competidores e que deriva do seu conhecimento único de I e piorar a qualidade dos produtos e aumentar os preços. Na medida em que I terá dificuldade em encontrar substitutos no mercado e que a competência de F é única, a melhor solução será a integração vertical.

No que respeita às crises da hierarquia, elas são provocadas pela excessiva rigidez de utilização de mão-de-obra, por um crescimento anormal dos custos de direcção e por manifestações burocráticas que levam à desresponsabilização e à prossecução de objectivos particulares incompatíveis com os da empresa. Nestes casos, as empresas devem introduzir, no seu interior, elementos de mercado e de competição (centros de custo e balanços autónomos, transacções entre as várias áreas da empresa, reduzir os assalariados, transformando-os em consultores ou prestadores de serviços). Nesta situação, a estrutura funcional unitária deve ceder o seu lugar a uma estrutura multidivisional.

As principais consequências do esforço de investigação de Williamson passam, em primeiro lugar pela redefinição dos limites da empresa. As formas puras do mercado e da hierarquia são difíceis de encontrar. O que está mais presente na prática são os quase mercados e as quase organizações. O conceito de organização já não pode ser justaposto ao de hieraquia. Williamson lança as bases teóricas que superam a tradicional imagem da organização fordista-tayloriana com limites bem nítidos entre ambientes externo e interno. No seu lugar, encontramos agora a imagem de uma empresa flexível e multiforme, com fronteiras estabelecidas por novos critérios.[[20]](#footnote-20) Esta redefinição das fronteiras leva a que a empresa seja concebida como uma rede ou redes de empresas. As redes podem ser constituídas por um líder e por seguidores ou então por empresas semi-independentes.

A segunda grande consequência dos estudos de Williamson refere-se à atenuação da conceptualização determinística da tecnologia. A chave diz respeito à lógica das transacções mais convenientes. Pode-se escolher a produção por meio de tecnologias difusas em pequenas empresas coligadas em redes quase organizadas de mercado e, noutros casos, a exigência de reduzir os custos de produção tornará mais conveniente optar por tecnologias concentradas num único local e controlar através de hierarquia directa. Do mesmo modo, a NEI não postula uma relação de dependência entre estruturas e tecnologias. O imperativo tecnológico já não se abate de forma inevitável sobre as estruturas empresariais.

Na NEI presta-se uma atenção muito particular à transacção idiossincrática, que pode ser exemplificada pela relação que se estabelece com base na compra de um bem b que só é vendido pela empresa V e que só pode ser comprado pela empresa C. A relação existente entre V e C é a de um monopólio bilateral e a transacção é idiossincrática. O termo significa que o preço do bem trocado não é determinado apenas pelo equilíbrio de mercado, mas também por factores extra-económicos ligados à identidade específica dos dois contratantes e ao tipo de transacção que se estabelece entre eles. Este tipo de relação pode ser visto em termos de contratos de trabalho em que há uma dependência recíproca entre as partes contratantes - as convergências contratuais.

Esta consideração tem implicações interessantes ao nível da construção de mercados internos de trabalho. Na medida em que um trabalhador se especialize num determinado tipo de actividades menor será a sua capacidade de saída para outra empresa, mas, ao mesmo tempo, se a sua área de competência for de importância crucial também os empregadores ficarão presos à relação que entretanto se estabeleceu. As relações idiossincráticas de trabalho apresentam a característica de não poderem ser totalmente reduzidas a termos contratuais explícitos. Os elementos extra-económicos como a atmosfera ou cultura de empresa desempenham um papel fundamental na garantia da qualidade da prestação, na confiança. Os conflitos não desaparecm mas manifestam-se no quadro de relações duráveis com maiores margens de compromisso. Esta perspectiva abre também as portas aos contributos culturalistas e simbólicos. Ouchi é um bom exemplo de um autor que funde as duas perspectivas - a simbólica e a institucional.[[21]](#footnote-21)

As críticas que são formuladas ao modelo de Williamson salientam a sua excessiva preocupação com a eficiência organizacional. O pressuposto da eficiência é circular na sua construção, uma vez que se justifica a existência de uma qualquer empresa pela sua eficiência. Os activos organizacionais podem depender de outras lógicas e ser o resultado adventício de factores legais, históricos e políticos (Granovetter). Williamson rejeita as críticas, afirmando que a eficiência é utilizada como elemento de previsão das formas que permanecerão e das que desaparecerão. A outra crítica que é formulada assinala o descurar dos fenómenos de poder em Williamson. Muitas das fusões e dos contratos empresariais passam mais por lógicas de maximização do poder do que por lógicas de maximização da eficiência. A ênfase na eficiência não faria mais do que legitimar a posição daqueles que ocupam o poder numa determinada organização. Para Williamson, as relações de poder existem mas têm um fraco poder explicativo, isto é, ele nega a sua relevância por impossibilidade de definição rigorosa.

Um dos problemas curiosos em relação a esta visão organizacional diz respeito a um dos conceitos fulcrais que apresenta mas que raramente define - os custos de transacção. Como nos diz Robins, um traço comum que encontramos na maior parte das definições de custos de transacção diz respeito à sua associação com imperfeições de mercado. Este autor avança mesmo com uma definição que nos orienta na apresentação das correntes institucionalistas

... transaction costs are those costs associated with an economic exchange that vary independent of the competitive market price of the goods or services exchanged. They include all search and information costs, as well as the costs of monitoring and enforcing contractual performance. Although these costs are independent of the competitive market price of the goods or services, they are determined by the nature of the exchange. Issues such as the difficulty of setting prices or measuring the performance of services are instrumental in determining transaction costs.

(Robins, 1987, p. 69).

A ideia básica é que a incerteza em relação à determinação de preços competitivos e a dupla dificuldade de controlar e garantir a conformidade dos desempenhos pós contratuais, levam ao surgimento dos custos de transacção. O surgimento das organizações e das administrações de tipo burocrático podem ser entendidas no quadro da tentativa de redução dos referidos custos e na organização das trocas. Deste modo, as formas de transacção não baseadas directamente no mercado surgem no momento em que as formas apoiadas no mercado entram em colapso. A linha de raciocínio pode ser prolongada ao infinito e justificar mesmo a substituição de uma forma organizacional por outra, nomeadamente, e como faz Ouchi, no que diz respeito ao surgimento de uma organização baseada no clã que toma o lugar da estrutura burocrática tradicional.

Assim sendo, a mudança organizacional justifica-se por critérios de eficiência a uma escala macro. A mudança das formas organizacionais processa-se por eliminação das menos adaptadas e pela inclusão de formas que permitam a redução dos custos de transacção. A própria cultura organizacional é vista de uma forma totalmente instrumental, ela assume-se como uma variável capaz de contribuir para o estabelecimento de normas de solidariedade que contribuam para o sucesso do desempenho organizacional. O imperativo da minimização dos custos de transacção assume as características de motor, leme e metrónomo de todos os processos organizacionais com especial ênfase nas formas e estruturas. A eficiência económica assume-se como causa principal da mudança social e a minimização dos custos de transacção surge como o mecanismo que assegura a sua realização no espaço organizacional. A lógica subjacente passa pela afirmação de que as formas mais eficientes de organização acabam por afastar as formas menos eficientes, o que implica inclusivamente uma aproximação entre os modelos institucional e ecológico.

É óbvio que a análise dos custos de transacção permite o detectar de uma circularidade viciosa nos seus pressupostos, uma vez que se inferem os custos de transacção a partir da organização formal e se explica a organização formal com base em custos de transacção inferidos.

O conceito de eficiência pressupõe também uma lógica de equilíbrio que, por sua vez, obriga à existência de mercados competitivos perfeitos. Os mercados competitivos definem-se principalmente pelas características de pequenos actores em grande número, produtos homogéneos, livre mobilidade de recursos e conhecimento perfeito. A busca do lucro e as rendas económicas forçam a entrada e a saída dos mercados e a tendência para novos equilíbrios. Tal como na economia neo-clássica, a perspectiva dos custos de transacção baseia-se na hipótese de poder haver comportamentos racionais nas margens de sistemas, que estão longe de funcionar de acordo com um modelo estrito de racionalidade.

### 3.7.3 - A Teoria da Agência

A teoria da Agência tem vindo a ser utilizada quer na economia, quer na sociologia, quer ainda em diferentes áreas do mundo organizacional, sendo de destacar nestas a contabilidade, o marketing e o comportamento organizacional. Se os seus defensores argumentam que a teoria da agência é um instrumento poderoso que possibilitará uma verdadeira revolução na teorização organizacional, os seus detractores consideram-na trivial, desumanizante e perigosa.

Durante os anos 60 e 70, alguns economistas, dos quais se destacam Arrow e Wilson, exploraram o tópico da partilha de riscos entre os indivíduos e os grupos. Esta literatura vai definir o problema da partilha do risco como sendo aquele que resulta do facto de as partes cooperantes terem atitudes diferentes em face do risco. A teoria da Agência alarga esta literatura, considerando o problema da agência, isto é, aquele que surge quando as partes cooperantes têm diferentes objectivos e divisões de trabalho.

De uma forma mais particular, a teoria da Agência diz respeito ao estabelecimento de relações de agência, relações nas quais uma parte (*principal*) delega o trabalho numa outra (*agent*) que o vai desempenhar. A teoria em causa tenta descrever este tipo de relações a partir da metáfora do contrato.

As duas questões fundadoras que a teoria pretende resolver são:

o problema da agência - aquele que resulta da conflitualidade dos desejos e objectivos do *principal* e do *agent* e de ser difícil, ou custoso, para o *principal* a verificação das actividades do *agent*.

o problema da partilha do risco - aquele que surge quando o *principal* e o *agent* têm atitudes diferentes em face do risco.

Uma vez que a unidade de análise da teoria é o contrato que governa as relações entre *principal* e *agent*, a teoria centra-se na determinação da forma de contrato mais eficiente que se pode estabelecer, com base em determinadas premissas acerca da natureza humana (racionalidade limitada, aversão ao risco e auto-interesse), das organizações (conflito parcial entre participantes, eficiência como critério de eficácia e assimetria de informação entre *principal* e *agent*) e da informação (um bem que pode ser adquirido). Alguns dos dilemas básicos que a teoria pretende resolver são dados por opções como a que é expressa na questão que se segue - serão os contratos orientados para o comportamento (salários e hierarquias) mais eficientes do que os contratos orientados para os resultados (comissões, *stock-options*, mercado)?

A teoria tem vindo a considerar como principais problemas contratuais o *moral hazard*, a selecção adversa e a partilha do risco, sendo os principais domínios de intervenção os esquemas de compensação, a liderança, a gestão das impressões, o *whistle-blowing*, a integração vertical, as estratégias de aquisição e diversificação, as estruturas de propriedade e de financiamento e os preços de transferência. Em última análise, a teoria da Agência pode ser utilizada em qualquer contexto em que esteja em causa um comportamento de cooperação, mas onde existe uma divergência de objectivos e atitudes diferenciadas em face do risco.

A teoria da Agência subdivide-se em duas linhas típicas de investigação - a teoria positivista da agência e a linha de pesquisa *principal*-*agent*.

#### Teoria Positivista da Agência

As investigações positivistas têm-se concentrado na identificação de situações nas quais é provável que o *agent* e o *principal* tenham objectivos divergentes, descrevendo em seguida os mecanismos de governo que limitam o comportamento auto-utilitário do *agent*. Esta pesquisa positivista é menos matematizada do que a linha *principal*-*agent*. A relação típica que é estudada por estes autores é a que se estabelece entre gestores e proprietários em grandes empresas cotadas em Bolsa. Estes autores colocam uma forte ênfase no estudo das origens de determinadas relações contratuais, chegando a duas proposições fundamentais:

Proposição 1: Quando o contrato entre o *principal* e o *agent* se baseia em resultados, há uma maior probabilidade de que o comportamento do *agent* seja no interesse do *principal*. A lógica subjacente a esta proposição sublinha que os contratos ligados a resultados reduzem o oportunismo do *agent*. Estes contratos permitem o alinhamento de interesses entre os dois participantes, na medida em que as recompensas de ambos dependem das mesmas acções, reduzindo-se os conflitos de auto-interesse.

Proposição 2: Quando o *principal* tem informações para verificar o comportamento do *agent*, há maior probabilidade de que o *agent* se comporte no interesse do *principal*. A informação reduz o oportunismo, na medida em que os sistemas de informação transmitem ao *principal* o que o *agent* está a realizar. O oportunismo reduz-se porque o *agent* percebe que não pode enganar o *principal*.

#### Pesquisa Principal-*Agent*

Esta linha de investigação demonstra uma preocupação com a eleboração de uma teoria geral das relações *principal*-*agent* que possa ser aplicada, entre outras, às relações empregador-empregado; advogado-cliente; comprador-fornecedor ou gestor-accionista. Em comparação com a teoria anterior, esta é mais matematizada, abstracta e menos acessível à generalidade do público interessado. A linha positivista identifica as várias alternativas contratuais e a linha do *principal*-*agent* indica que contratos serão mais eficientes sob diversas condições de incerteza, de aversão ao risco e de informação.

O espaço por excelência da teoria *principal*-*agent* é o da determinação do contrato óptimo (comportamento ou resultado) que se pode estabelecer entre os dois elementos da relação. O modelo mais simples desta teoria assume um conflito de objectivos entre *principal* e *agent*, objectivos facilmente mensuráveis e um *agent* que é mais avesso ao risco do que o *principal* (os *agent*s são *risk averters* porque não podem diversificar o seu emprego, enquanto os *principal*s podem diversificar os seus investimentos e são neutrais em relação ao risco). Vejamos alguns casos de relações entre *principal* e *agent*:

Imagine-se um caso com informação completa, isto é, quando o *principal* sabe sempre o que o *agent* fez ou vai fazer. Considerando que o *principal* adquire o comportamento do *agent*, então um contrato baseado num comportamento (*behavior based contract*) é mais eficiente. Um contrato baseado num resultado (*outcome based contract*) transferiria, de uma forma desnecessária, o risco para o *agent* que, assumidamente, é mais avesso ao risco.

Imagine-se agora um caso em que o *principal* não sabe o que o *agent* fez ou vai fazer. Dado o comportamento oportunista e auto-interssado do *agent*, ele pode ou não ter-se comportado de acordo com o que foi acordado. O problema da agência surge porque o *principal* e o *agent* têm objectivos diferentes e porque o *principal* não pode determinar se o *agent* se comportou de forma apropriada. Os dois aspectos mais importantes que são citados pela literatura no que respeita ao problema da agência são: o *moral hazard* - a falta de empenhamento por parte do *agent* (*shirking*) que não se mostra interessado em actuar da forma acordada previamente (um bom exemplo seria o de um investigador que, graças à complexidade dos tópicos de investigação, utiliza o seu tempo de trabalho para projectos pessoais, sem que a gestão seja capaz de detectar o seu procedimento); e a selecção adversa (*adverse selection*) que diz respeito a uma falsa imagem de capacidades por parte do *agent*. Neste caso, o *agent* afirma, no momento em que é contratado, que possui qualificações que a gestão não pode verificar de imediato e de uma forma completa se são reais ou não.

No caso de um comportamento não observável (devido ao *moral hazard* ou à selecção adversa) o *principal* tem duas opções. Uma é descobrir o comportamento do *agent*, investindo em sistemas de informação como os orçamentos, a obrigação de reportar directamente a um dado gestor ou reuniões de direcção. Esta opção leva a uma terceira proposição:

Proposição 3: Os sistema de informação relacionam-se positivamente com contratos baseados no comportamento e negativamente com contratos baseados nos resultados.

A outra opção é contratar os resultados do comportamento do *agent.* Um contrato baseado em resultados motiva o comportamento, na medida em que alinha as preferências do *agent* com as do *principal*, ainda que transferindo risco para o primeiro. Os riscos surgem porque os resultados só em parte são determinados pelos comportamentos. As políticas governamentais, o clima económico, as acções dos competidores, a mudança tecnológica podem levar a variações incontroláveis nos resultados. Quando a a incerteza dos resultados é baixa, os custos da deslocação do risco para o *agent* são baixos e os contratos baseados em resultados são atractivos. No entanto, e à medida que a incerteza cresce, torna-se cada vez mais cara a deslocação do risco, apesar dos benefícios motivacionais dos contratos baseados em resultados.

Proposição 4: A incerteza nos resultados relaciona-se positivamente com os contratos baseados em comportamentos e negativamente com os contratos que se apoiam em resultados.

Deste modo, podemos afirmar que o núcleo central da teoria da Agência é dado pelo *trade-off* entre os custos de medição do comportamento e os custos de medição dos resultados e a transferência de risco para o *agent*. A partir das proposições básicas do modelo é possível encontrar mais algumas, relaxando alguns elementos essenciais do modelo. Num primeiro caso, vamos abandonar o carácter rígido dos comportamentos do *principal* e do *agent* em face do risco.

Proposição 5: A aversão ao risco do *agent* relaciona-se positivamente com contratos baseados em comportamentos e negativamente com contratos baseados em resultados.

Proposição 6: A aversão ao risco do *principal* relaciona-se negativamente com os contratos baseados em comportamentos e positivamente com contratos baseados em resultados.

Relaxando agora a premissa do conflito de interesses entre *principal* e *agent* (de que seria exemplo a empresa com níveis elevados de socialização ou em forma de clã de Ouchi, ou em que o comportamento egoísta não parece ser o mais indicado), teremos:

Proposição 7: O conflito de objectivos entre *principal* e *agent* relaciona-se negativamente com contratos baseados em comportamentos e positivamente com contratos baseados em resultados.

Por outro lado, a capacidade de programar as tarefas (o comportamento apropriado do *agent* pode ser especificado previamente) influencia a facilidade de medir os comportamentos. Assim, quanto mais programada for a tarefa, mais atractivos os contratos baseados em comportamentos, uma vez que o comportamento do *agent* é facilmente determinado. Esta é a razão pela qual os empresários recebem mais em função de *stock-options* e os empregados com tarefas rotineiras são tipicamente assalariados.

Proposição 8: A possibilidade de programar as tarefas relaciona-se positivamente com contratos baseados em comportamentos e negativamente com contratos baseados em resultados.

Ao nível da medição de resultados convém considerar que quando estes são difíceis de medir, os contratos baseados em resultados tornam-se menos atractivos, acontecendo o inverso quando a medição é fácil.

Proposição 9: A possibilidade de medição dos resultados relaciona-se negativamente com contratos baseados em comportamentos e positivamente com contratos baseados em resultados.

Por último, há que considerar que a variável tempo e o conhecimento recíproco que se estabelece entre *agent* e *principal* também tem os seus efeitos.

Proposição 10: A duração das relações de agência relaciona-se positivamente com contratos baseados em comportamentos e negativamente com contratos baseados em resultados.

Em termos organizacionais, a teoria da Agência é consistente com a ideia de Barnard da empresa como sistema cooperativo. Do mesmo modo, esta teoria partilha com as abordagens políticas a premissa do auto-interesse ao nível individual, do conflito de objectivos ao nível organizacional e da assimetria de informação se ligar ao poder dos participantes organizacionais. A grande diferença entre o modelo político e o modelo da agência é que o primeiro usa como formas de resolução dos conflitos, os mecanismos da negociação e das coligações, enquanto que o segundo os resolve com recurso ao alinhamento dos incentivos (o mecanismo dos preços substitui o mecanismo do poder).

Em relação a uma comparação com a teoria contingencial, podemos afirmar que ambos os modelos são teorias de informação, assumindo que os indivíduos exibem uma racionalidade limitada e que a informação está distribuída de uma forma assimétrica ao longo da organização. Da mesma forma, pode-se considerar que ambas as teorias se preocupam com a construção das eficiências organizacionais. A teoria da contingência está preocupada com a estruturação óptima das relações de prestação de contas e com as responsabilidades de tomada de decisão, enquanto a teoria da agência se ocupa da estruturação óptima das relações de controlo que resultam das responsabilidades decisionais e da prestação de contas. A este nível, enquanto os contingencialistas procurariam saber se a firma estava organizada sob uma forma divisionalizada ou matricial, os teóricos da agência estariam interessados em saber se os gestores da estrutura escolhida recebiam incentivos ao desempenho.

Existe também uma proximidade conceptual entre a teoria da agência e parte das teorias do controlo organizacional, nomeadamente Ouchi. As relações meios/fins conhecidas (programação de tarefas) levam ao controlo do comportamento e os objectivos cristalizados (resultados mensuráveis) levam ao controlo dos resultados. A contribuição de Ouchi a respeito do controlo do clã é compatível com a proposição 7 (baixo conflito de objectivos). O controlo do clã implica a congruência de objectivos entre os indivíduos, implicando uma redução da necessidade de monitorar os comportamentos ou os resultados. A maior diferença entre a teoria da agência e a literatura do controlo organizacional reside nas considerações sobre o risco do *principal* e do *agent*.

A teoria da agência está muito próxima da teoria dos custos de transacção e da Nova Economia Institucional de Williamson. Ambas as teorias se baseiam no auto-interesse e na racionalidade limitada. Por outro lado, as variáveis dependentes são comuns, as hierarquias correspondem, em sentido lato, aos contratos baseados em comportamentos enquanto os mercados correspondem aos contratos baseados em resultados. No entanto, na teoria dos custos de transacção sublinham-se as fronteiras organizacionais, enquanto que na teoria da agência se enfatizam os contratos entre as partes cooperantes, independentemente das fronteiras. A maior diferença reside nas variáveis independentes que escolhem. Assim, a teoria dos custos de transacção elege a especificidade dos activos e a negociação de pequenos grupos como variáveis explicativas em contraste com a teoria da agência que considera as atitudes em face do risco do *principal* e do *agent*, a incerteza dos resultados e os sistemas de informação.

A teoria da agência recupera, para a análise organizacional, a importância dos incentivos e dos comportamentos interesseiros e, de alguma forma, pretende superar uma certa lógica *ad hoc* na qual havia mergulhado grande parte dos estudos organizacionais. Esta teoria tem aspirações generalistas, ambicionando utilizar conceitos de uma área noutra (e.g., das integrações para os esquemas de compensação). No entanto, os dois contributos principais da teoria são:

O tratamento da informação - a informação é vista como um bem, tendo um custo e podendo ser adquirida. Isto confere uma grande importância aos sistemas de comunicação formal, às orçamentações, ao MBO, aos conselhos de administração, mas também à supervisão exercida pelos gestores. A principal consequência desta importância conferida à informação é que as organizações podem investir em sistemas de informação de forma a controlar o oportunismo do *agent*. A este nível, a teoria da agência permite explicar o porquê das formas de compensação ligadas a resultados não serem usadas de uma forma sistemática. Assim, quando o conselho de administração, que é um instrumento de controlo ao serviço dos interesses dos accionistas, fornece informações pormenorizadas, é provável que o sistema de compensação não se baseie em desempenhos. Uma vez que os comportamentos dos gestores de topo são bem conhecidos, uma compensação baseada no conhecimento do comportamento dos executivos será mais provável. Os executivos seriam assim recompensados por acções bem concebidas e não pelo resultados das mesmas.

Quando os Conselhos de administração fornecem informações pormenorizadas, o comportamento dos gestores fica, com facilidade, alinhado pelos interesses dos accionistas. As práticas de *greenmail* ou de *golden parachutes* (que beneficiam os gestores em detrimento dos accionistas) serão menos prováveis quando os conselhos de administração controlam as actividades da gestão. A riqueza da informação da administração pode ser dada pela frequência das reuniões, pelo número de sub-comités, pelo tempo médio de permanência dos seus membros, pela experiência dos elementos constitutivos do Conselho em actividades ligadas ao sector de actividade da empresa.

O segundo contributo é dado pelas implicações de risco. As organizações têm futuros incertos. Variáveis ambientais como a regulamentação governamental, o surgimento de novos competidores ou a inovação tecnológica podem afectar os resultados de uma organização. A teoria da agência alarga o pensamento organizacional, empurrando as ramificações da incerteza dos resultados para o estudo do risco. A incerteza é vista em termos dos *trade-offs* entre risco e recompensa e não apenas em termos de incapacidade para planear em avanço. A incerteza dos resultados ligada às diferenças no desejo de aceitação do risco influenciam os contratos entre *principal* e *agent*. A teoria da agência prevê que os gestores neutrais em face do risco têm maior probabilidade, enquanto *principal*s, de escolher a opção *make* (contrato baseado em comportamento), enquanto que os gestores avessos ao risco, enquanto *principal*s, terão maior probabilidade de escolher a opção *buy* (contrato baseado em resultados).

#### Alguns resultados empíricos:

A base comum à maioria das investigações empíricas da corrente positivista é a identificação de uma política ou de um comportamento em que os interesses dos accionistas e dos gestores sejam divergentes e, em seguida, demonstrar que os sistemas de informação e os incentivos centrados em resultados podem resolver o problema da agência. Por exemplo, Amihud e Lev estudaram as fusões por conglomerados que são, em princípio, do interesse dos gestores, mas não dos accionistas, uma vez que estes podem reduzir o risco das suas aplicações financeiras num *portfolio* bem diversificado. Os dados da investigação provaram que as empresas controladas pelos gestores (onde não havia accionistas com posição de força) se envolviam mais em fusões de conglomerado do que as empresas controladas pelos accionistas.

Dentro da mesma linha, Walking e Long estudaram a resistência dos gestores a propostas de *take-over*. Os resultados são consistentes com a teoria da agência - os gestores que detinham grandes quantidades de acções da empresa resistiam menos às propostas de aquisição do que aqueles que não possuíam nenhuma acção. Na verdade, os gestores com muitas acções acabam por se comportar como verdadeiros accionistas, sabendo-se que estes demonstram sempre mais interesse pelo *take-over* do que os gestores, uma vez que para estes, a aquisição pode significar o fim da sua actual situação de emprego.

Kosnik estudou a prática de *greenmail* e relacionou as características da administração com o pagamento ou não de *greenmail* (o pagamento de *greenmail* é considerado contrário aos interesses dos accionistas). Tal como era previsto pela teoria, as administrações que resistiram a esta prática tinham uma proporção mais elevada de administradores externos. No mesmo espírito, Argawal e Mandelker estudaram as relações entre a posse de acções ou de opções de acções por parte dos executivos e as decisões de aquisição e financiamento. Os resultados indicaram que, quando essa posse era significativa, o problema da agência era reduzido e o alinhamento entre executivos e accionistas era maior.

Fama e Jensen descobriram que os *golden parachutes* eram usados para alinhar os interesses dos executivos com os dos accionistas em momentos de *take-overs* e são vistos como uma alternativa aos contratos baseados em resultados.

#### Resultados da corrente Principal-Agent

Esta corrente indica a alternativa de contrato mais eficiente numa dada situação. A abordagem comum a estes estudos é a utilização de um sub-conjunto de variáveis de agência como os sistemas de informação, a incerteza de resultados e a programação de tarefas para prever se o contrato se baseia em comportamentos ou em resultados.

Eisenhardt examinou a escolha entre comissão (baseado em resultados) e salário (baseado em comportamentos) para vendedores retalhistas. Os resultados apoiaram a teoria da agência, na medida em que a programação das tarefas, os sistemas de informação (medidos pelo *span of control*) e as variáveis de incerteza dos resultados (medidas pelo número de competidores e pelas taxas de insucesso) prediziam, de uma forma significativa, a escolha entre salário e comissão.

A teoria da agência deve ser utilizada sempre que se reunem as três condições seguintes:

Existe conflito de interesses entre *principals e agents*, sendo de esperar um comportamento oportunista por parte dos segundos.

Existe uma incerteza suficiente em relação aos resultados para despoletar implicações de risco (inovação de produtos, indústrias sob processos de desregulamentação, empresas pequenas ou jovens).

Existem tarefas não programadas ou orientadas para equipas, nas quais a avaliação dos comportamentos é difícil.

Por último, a teoria da Agência pode ser utilizada em conjugação com outras teorias e contribuir para o enriquecimento da análise organizacional, desde que abandone o seu terreno limitado da economia e se alargue à discussão de outros tópicos relevantes como os boatos organizacionais ou a gestão das impressões.

## 3.8 - A Teoria das PFO (*Permanently Failing Organizations*)

Numa obra de 1989, Marshall Meyer e Lynne Zucker apresentam um modelo que facilmente se verifica ser inteiramente compatível com determinados pressupostos dos modelos institucionais acima apresentados. Partindo de dois elementos básicos - a mortalidade organizacional baixa com a idade (o que é semelhante ao que os ecologistas definirão como o modelo da *liability of newness*) e o desempenho organizacional não melhora necessariamente com a idade - os autores vão considerar que o desempenho é apenas um, e não necessariamente o mais importante, dos critérios de sobrevivência organizacional. Esta afirmação é apoiada por registos que provam que existem organizações em falhanço permanente que se mantêm vivas e que não parecem sequer seriamente ameaçadas na sua sobrevivência. Estas considerações, assumidamente provocatórias, mostram bem uma tendência que está presente em muitos dos principais trabalhos dos institucionalistas - a negação das correntes principais da economia e a lógica segundo a qual as boas organizações expulsam as más. Na verdade, e ao longo do texto destes autores, chegamos mesmo a ter a impressão que em determinados campos do mundo organizacional reina uma lei de Gresham das empresas, pela qual são as más organizações que expulsam as boas, entendendo-se por más organizações as ineficientes ou incapazes de servir o público e as boas empresas como aquelas que funcionam de uma forma racional e eficaz em face dos seus constituintes.

Para Meyer e Zucker, as organizações que persistem e têm bom desempenho recebem a designação de eficazes, enquanto aquelas que persistem e sobrevivem mas que têm mau desempenho são consideradas institucionalizadas, inertes ou em falhanço permanente. O problema que se coloca em face destas organizações é a explicação do porquê da ineficiência não acarretar a morte organizacional.

Esta sobrevivência de formas organizacionais anquilosadas deve-se à conjugação de vários factores. Assim, quando as empresas começam a estar mergulhadas numa situação de falhanço geram-se interesses cada vez mais diversificados que desembocam em conflitos abertos ou latentes. Estes conflitos tendem a bloquear as mudanças que seriam necessárias para que as organizações recuperassem o seu dinamismo e eficiência entretanto perdidos. Deste modo, os baixos desempenhos tendem a eternizar-se e a tornar muito difícil a emergência de alternativas válidas e aceites pelos participantes mais relevantes. Aliás, o quadro da vida organizacional é balizado pela participação de múltiplos actores com interesses que ora são coincidentes ora são conflituais, o que coloca problemas muito significativos à capacidade dos proprietários em imporem uma maximização racional da utilidade nas organizações, isto é, a generalização daquilo que na literatura vai receber o nome de problema da agência.

A conflitualidade de interesses entre os diferentes participantes organizacionais e o facto de muitos pretenderem das organizações outras recompensas que não a económica, leva a que os objectivos de alguns deles se prendam mais com a sobrevivência do que com o desempenho. Deste modo, as organizações ineficientes sobrevivem não só por inércia, mas também porque existem interesses palpáveis no que concerne a sua continuidade. Esta ideia pode ser explicada a partir de um exemplo clarificador. Imagine-se uma empresa com um bom desempenho no mercado. Neste caso os interesses de A (proprietários) e de B (trabalhadores cujo pagamento elevado é assegurado por qualificações especializadas, mas únicas) são facilmente conciliáveis, senão mesmo coincidentes. Na verdade, o pagamento de altos salários pode ser explicado pela inexistência de alternativas no mercado de trabalho e a disciplina interna dos trabalhadores é perceptível se nos lembrarmos dos elevados custos de saída que são defrontados pelos trabalhadores altamente especializados. Quando as condições ambientais se alteram e surge uma situação de crise, os interesses dos diferentes participantes organizacionais, até aí coincidentes, começam a divergir - A quer fechar a empresa e B quer emprego. Na generalidade tende-se a acreditar que a solução dominante será dada pela vitória de A, no entanto, e em muitos casos, tende-se a negligenciar o real poder dos actores dependentes que podem impor os seus termos, criar uma situação de *stalemate* ou mobilizar alianças com parceiros influentes. Quando uma situação de crise se instala com estes contornos, estamos a abrir as portas para que as organizações marchem a passos largos para o falhanço permanente.

As organizações em falhanço permanente (*Permanently Failing Organizations* ou PFO) são, então, aquelas que continuam a operar, ainda que apresentando perdas contínuas e que se arrastam ao longo de muitos anos e para as quais não existe qualquer hipótese de recuperação. As PFO produzem benefícios que motivam investimentos (e sua manutenção) que vão produzir vantagens para aqueles que estão dependentes da organização e não para aqueles que legalmente a controlam ou detêm. Nos casos em que os actores dependentes têm motivações para preservar as organizações de baixo desempenho e essa motivação se transforma em poder para o fazer, o resultado daí emergente é a constituição de PFO. Assim, o estudo das organizações, segundo estes autores, tem necessariamente que separar a persistência organizacional do seu desempenho - sobrevivência e eficácia são dois fenómenos não necessariamente correlacionados. Aliás, nem todos os benefícios derivados da participação organizacional dizem respeito ao desempenho. A variável financeira é apenas uma entre outras. Elementos como o prestígio ou a garantia de emprego não podem ser esquecidos e contribuem decisivamente para a existência de interesses divergentes entre actores sociais.

Esta tese das PFO tem, sublinhe-se de novo, óbvios intuitos provocatórios, sobretudo porque procura negar duas premissas essenciais das literaturas sociológica e económica. O primeiro dos postulados recusados é o de que as organizações servem para assegurar uma conduta com o máximo de eficiência por parte dos seus membros (problema do controlo e problema da agência), garantindo o planeamento, a supervisão e recompensa do trabalho dos não proprietários, de modo a que estes se comportem de uma forma compatível com os interesses dos proprietários. Em segundo lugar, recusa-se a ideia de que as organizações com uma actuação eficiente sobrevivem ao contrário das ineficientes.

As teorias que se apoiam nos desempenhos organizacionais defrontam-se sempre com um problema fundador. Na verdade, considerando que o desempenho é medido em relação a objectivos e que estes são diferentes consoante os participantes organizacionais considerados, então que objectivos é que devemos elevar à categoria de valor supremo para a vida organizacional? Por outro lado, muitas teorias organizacionais têm como ponto de partida a hipótese da eficiência como valor fundamental da vida organizacional. Esta hipótese tem duas consequências evidentes: a) que as organizações buscam verdadeiramente a eficiência e b) que sem eficiência, elas não podem sobreviver. A este nível, é paradigmático um exemplo citado pelos autores e que apresenta a sobrevivência até há poucos anos de um departamento da Administração pública italiana que se ocupava com o pagamento das pensões das viúvas da guerra da independência (terminada no início da década de 1860). Assim sendo, convém deixar claro que nem todos os actores organizacionais procuram verdadeiramente as eficiências e que as organizações possuem muitos elementos disfuncionais. Para Zucker e Meyer, a eficiência ou a maximização de utilidades são mais apanágio dos indivíduos do que dos grupos ou organizações.

Vejamos agora, a partir das considerações destes autores, alguns dos modelos teóricos que explicam as vantagens das organizações em termos de eficiência.

As organizações controlam as fugas e os *free-riders*, construindo para esse efeito sistemas mais ou menos sofisticados de supervisão e de controlo. As organizações existem porque as actividades desenvolvidas em grupo são mais eficazes do que individualmente. Por outro lado, o *output* dos grupos é extremamente difícil de individualizar, levando a estratégias individuais de não participação e a uma espiral de controladores e de controladores de controladores. Neste caso, as organizações são explicadas a partir de fórmulas de supervisão necessárias à eliminação do problema do *free-rider*.

As organizações são vistas como formas eficientes de transacção. Na verdade, não só os bens são custosos, as transacções também o são. Há formas organizacionais que são mais eficientes do que outras em termos de custos de transacção. As organizações surgem quando os mercados falham. As organizações que são transaccionalomente ineficientes são eliminadas pelo mercado ou por novas organizações. Neste caso, as organizações são, em grande medida, hierarquias que surgem para combater as ineficiências de mercado e os custos de transacção.

As organizações são apresentadas como agentes de interesses de propriedade e como nexos de contratos. A relação que se deve privilegiar é a que se estabelece entre a decisão interna e a participação daqueles para quem vão os lucros ou as perdas. Quando estes últimos não estão envolvidos nas decisões quotidianas, a decisão tende a estar separada do controlo. Quando estes indivíduos tomam a decisão e exercem o controlo, eles são os "*residual claimants*". A separação da decisão e do controlo obedece a uma lógica de *portfolio* e tem como motivo fundador a redução do risco.

## 3.9 - A Abordagem Ecológica

A abordagem ecológica das organizações pode ser definida com mais propriedade como a abordagem dos processos ecológicos, uma vez que no seu interior se agrupam três linhas de investigação distintas:

1. **Demografia das Organizações** - Estudo das fundações, das fusões, da mortalidade e das regularidades que caracterizam as organizações particulares.
2. **Ecologia das Populações Organizacionais** - A fundação e a mortalidade são vistas a partir da influência exercida pela densidade populacional e pela presença de outras populações.
3. **Ecologia das Comunidades Organizacionais** - Estudam-se conjuntos de populações interactuantes.

O momento fundador desta abordagem é um artigo de 1965 de Stinchcombe no *Handbook of Organizations*. A originalidade do artigo era tal que foi preciso esperar cerca de 10 anos para que alguém fosse capaz de seguir as pisadas do autor. Em poucas palavras, a tese de Stinchcombe parte da consideração de que o objecto de análise não é a organização singular mas uma população de organizações, ou seja, um conjunto de organizações homogéneas a respeito de determinados critérios (sector de actividade, região, mesmo mercado ou público potencial, conjuntos de associações sindicais, políticas, culturais e desportivas). A perspectiva apresentada por Stinchcombe abre portas a uma nova abordagem organizacional. Desta forma, em vez de se dar como garantida a existência da organização e se passar à problematização de variáveis como as estruturas, o que encontramos na nova abordagem é a própria problematização da existência organizacional. Há, pois, que estudar as condições que favorecem a fundação ou a extinção das empresas. A existência organizacional passa, de um sopro, de constante a variável. Estuda-se o crescimento e o decréscimo de populações organizacionais, probabilidades de sobrevivência e a selecção das espécies. Os estudos propostos por Stinchcombe colocam-se a montante dos estudos tradicionais, na medida em que pretendem analisar os efeitos das diversas sociedades humanas historicamente existentes sobre a quantidade e a qualidade das populações organizacionais. Esta abordagem não se centra exclusivamente nas empresas mas alarga-se a todo o tipo de organizações.

A primeira questão que preocupa Stinchcombe prende-se com a *potencialidade organizativa* das várias sociedades humanas, isto é, quais os factores da estrutura social mais vasta que influenciam as taxas de fundação de novas organizações e, em particular, de novas formas organizacionais, previamente desconhecidas ou não tentadas (por exemplo os quase mercados e as quase empresas da teoria da NEI). Os fundadores das novas empresas têm a convicção de poderem fazer coisas impossíveis com os velhos métodos, que os novos modos serão temporalmente persistentes, que haverá benefícios para os pioneiros, que existem recursos para assegurar a continuidade da empresa. Há, no entanto, um grave problema para as empresas que começam - a *liability of newness* (a desvantagem da juventude) - as taxas de mortalidade e de insucesso são muito maiores entre as novas organizações (sobretudo nas novas formas organizacionais) do que nas mais antigas e consolidadas. Esta desvantagem deve-se a diversos factores: novos papéis e novas capacidades, invenções e adaptações criativas (são consumidores de tempo), elevados riscos de insucesso, ineficiências temporárias. Há também que romper as redes já estabelecidas e a sua resistência institucionalizada.

Fundar novas organizações ou novas formas organizacionais passa sempre por pôr em causa intereresses já estabelecidos e sedimentados. Esta apresentação do problema dá-nos o reverso da medalha em face dos estudos que apresentam a inovação como um trunfo competitivo fulcral. Em vez de o novo substituir necessariamente o velho, a posição de Stinchcombe marca a forte e bem sucedida resistência do velho em face das novas formas que lutam pela sobrevivência. O enviesamento favorável à mudança pode resultar de uma excessiva atenção que é prestada aos poucos sucesso que levam a triunfos, não deixando de ser verdade que aqueles poucos inovadores que conseguem sobreviver são, por vezes, casos típicos de profundo sucesso. A nova perspectiva realça, pois, que a maioria das inovações são insucessos e que as restantes (a minoria) conseguem por vezes ser grandes triunfos.

A teoria ecológica, que se filia directamente em Stinchcombe leva ao seu extremo lógico as argumentações de tipo darwiniano. Trata-se de descobrir quais as formas sociais que mais favorecem a inovação e que evitam, em parte, a *liability of newness.* Stinchcombe começa a sua resposta com base em exemplos históricos dos processos de modernização dados por autores como Weber, Bendix e Schumpeter. As capacidades organizativas de uma sociedade são tanto mais elevadas quanto mais elas são desenvolvidas. O grau de alfabetização, a urbanização, a economia monetária, a revolução política são condições fundamentais para o crescimento de novas organizações. No entanto, o aspecto fundamental para a formação de novas organizações passa pelo nível de experiência organizativa de uma população. O processo de modernização alimenta-se a si mesmo. Os estudos feitos sobre as variáveis supracitadas diziam fundamentalmente respeito ao nascimento de novas empresas, mas Stinchcombe considera a sua validade para o universo de todas as organizações. Ele sublinha mesmo a existência de organizações que geram organizações (*organization-creating mechanisms*), como é o caso dos grandes impérios industriais, mas também dos partidos políticos (URSS - PCUS, México - PRI, Japão - PLD) ou do Estado.

A ligação que Stinchcombe encontra entre modernização social e propensão organizativa conduz este autor a contestar as teses românticas segundo as quais a maior solidariedade de grupo seria encontrável nas sociedades arcaicas (Durkheim ou Tönnies entre outros). Muitas das sociedades arcaicas vivem num quadro de miséria social e moral e não correspondem ao retrato idílico que delas foi feito por diversos autores. A tese de Stinchcombe é que "quanto maior for o número e a variedade de organizações formais num grupo comunitário, maior é a probabilidade de existência de solidariedade social". O desenvolvimento económico e cultural exalta o pluralismo étnico e social, dando-lhes formas de expressão numa vida associativa orientada para valores de solidariedade universal não conhecidos nas sociedades arcaicas.

Um segundo problema que é defrontado por Stinchcombe diz respeito à possibilidade de explicação de alguns traços distintivos das organizações hoje existentes com base nas diversas épocas históricas em que surgiram as espécies organizacionais às quais as organizações pertencem. Com efeito, os sectores de actividade hoje existentes derivam de formas que são anteriores à RI, outras que nasceram nessa altura e outras que são posteriores a tais eventos. Com a RI e com a modernização atenuam-se as formas familiares de gestão e aumenta a burocratização produtiva. A isto junta Stinchcombe dois argumentos originais. O primeiro passa pela afirmação de que, na história do desenvolvimento industrial é possível observar arranques súbitos ou jactos (*spurts*), isto é, períodos densos e breves nos quais se afirmam diferentes espécies de organizações e não outras, e estas espécies apresentam algumas características sociais que as distinguem de outras espécies organizacionais nascidas noutras épocas históricas. O outro ponto é que as características ligadas às épocas históricas particulares em que nasce uma determinada espécie organizativa continuam a persistir no tempo e podem ser encontradas mesmo nas organizações de hoje pertencentes aquela espécie.

Stinchcombe afirma que, independentemente do ano da sua fundação, uma organização apresenta alguns traços estruturais que reflectem a época histórica em que tipicamente se impôs a espécie organizacional a que pertence. Trata-se de uma espécie de *imprinting* ao nível da espécie. Esse *imprinting* observa-se nas dimensões e nos graus de condução familiar ou de burocratização interna. Quanto mais antigo é o sector, mais pequena é a dimensão média e quanto maior é o número de empresas familiares menor é a burocratização (mesmo se as empresas nasceram recentemente). Os estudos empíricos demonstram que os sectores pré RI (agricultura e comércio) apresentam uma dimensão média e uma taxa de burocratização nitidamente inferiores aos das espécies organizacionais nascidas durante a RI (manufacturas ligeiras) e estas apresentam valores inferiores aos das espécies organizacionais nascidas na época dos Caminhos de Ferro. A explicação dada por Stinchcombe para tal facto realça a conservação por inércia, através dos exemplos de eficiência oriundos do passado e por razões de institucionalização. O *imprinting* é explicado pela junção de 2 factores: 1 - as condições económicas e técnicas de uma determinada época determinam as formas organizacionais mais apropriadas para alcançar determinadas escalas e *scope* (alcance, competência, âmbito); 2 - certos tipos de organizações não podem ser inventados antes de uma estrutura social apropriada. A combinação dos 2 elementos permite explicar o *imprinting* das espécies organizacionais como um modelo que recorda os processos evolutivos fundados na adaptação recíproca entre espécies biológicas e ambiente.

Instala-se uma relação óptima entre alguns traços típicos da organização técnico-social criada e as coisas que se fazem. Esta relação tende a perpetuar-se no tempo, a modelar um nicho específico para determinado sector. As novas tecnologias inventadas no sector provocam inovações internas mas não colocam em causa os traços fundamentais. As formas organizacionais típicas de uma indústria fundada num determinado momento não se adaptam a indústrias formadas noutros momentos. A tese da estabilidade temporal das espécies organizativas ajuda a compreender a afirmação de certas actividades mais nuns países do que noutros. O *imprinting* é claramente visível ao nível dos partidos políticos - organizações fracas para os partidos nascidos no século XIX (partidos de opinião) e estruturas organizacionais de partidos de massa para os que nasceram no virar do século XIX para o XX.

As ideias de Stinchcombe foram retomadas e desenvolvidas pela chamada corrente da ecologia das populações organizacionais. Hannan e Freeman são os dois maiores expoentes de tal abordagem. Para estes autores, o modelo ecológico fornece uma visão mais adequada dos factores que provocam a inovação organizacional. A inovação pode resultar de adaptações ou de selecções.[[22]](#footnote-22) A adaptação processa-se ao nível das organizações singulares, enquanto a selecção ocorre ao nível das espécies, pela eliminação das organizações menos adaptadas à sobrevivência. Para Hannan e Freeman, a ênfase histórica na adaptação em detrimento da selecção é explicável por um pé atrás em relação ao darwinismo. Isto leva a que a maioria dos estudos se apoie nas receitas da inovação, da eficiência, da flexibilidade, da capacidade de aprendizagem e da liderança. É preciso completar a visão da adaptação das unidades com o traço mais profundo da selecção de populações. A inovação resulta, em larga medida, da substituição de elementos de uma determinada população. Enquanto a adaptação de uma unidade singular recorda o modelo lamarckiano de evolução natural (a função cria o órgão), a selecção recorda o modelo darwiniano segundo o qual sobrevivem e se afirmam os mais adaptados.

As capacidades de inovação de uma empresa singular podem ser travadas por uma multiplicidade de factores: rigidez tecnológica, limites da informação disponível, vínculos políticos, financeiros e legais, peso da tradição e da identidade histórica. Além do mais o somatório de comportamentos racionais pode resultar numa série de efeitos inesperados e indesejados. Há estratégias que são racionais quando adoptadas por um único elemento mas que deixam de o ser quando os contágios levam à proliferação de tal escolha (o caso das compras de títulos na Bolsa após um *boom* no mercado). A utilização do modelo ecológico não leva necessariamente a uma analogia biológica entre organizações humanas e organismos naturais. Nas organizações, as informações são transmitidas e recebidas não por via genética mas mediante estratégias intencionais que não existem ao nível biológico.

A aplicação do modelo ecológico às organizações tem um valor iminentemente heurístico. Não se trata de conceber os comportamentos organizacionais como se fossem redutíveis a comportamentos animais. Os defensores do modelo ecológico procuram explicar o porquê da existência de tantas formas e espécies organizacionais. A resposta encontra-se na selecção competitiva que é imposta pelo ambiente. Uma população organizacional pode ser definida a partir de diversas características como a área geográfica, a tecnologia, a cultura, etc. (sector industrial e seu mercado). Num determinado ambiente em que existe uma população adaptada ao mesmo e que utiliza os recursos disponíveis, a entrada de um membro adicional para essa população vai aumentar a competição. Podem sobreviver no mesmo ambiente outras populações mas que utilizem recursos diferentes, ocupando outros nichos. Se se estabelecer uma população *p* que ocupa os mesmos nichos que *p'* haverá uma competição feroz. Quanto maior é a semelhança entre duas populações em competição pelos mesmos recursos limitados, mais difícil será que o mesmo ambiente possa sustentar duas populações em equilíbrio. Quanto mais dura for a competição pelos mesmos recursos, maior será a eleminação dos menos aptos. Eliminar os menos aptos significa eliminar os mais disformes, aqueles que estão mais longe do *standard* optimal de *fitness* com o ambiente.

Desta forma, o modelo ecológico, como uma clara componente darwiniana a este nível consegue explicar dois fenómenos concomitantes mas aparentemente contraditórios - a pluralidade das várias espécies e o isomorfismo (homogeneidade) no interior de uma espécie. A proliferação de disciplinas desportivas é um bom exemplo da análise ecológica - as novas modalidades buscam nichos, enquanto no interior de uma determinada modalidade, os níveis de desempenho são cada vez mais elevados em função dos elevados índices de competitividade. O mesmo se passa com os meios de informação - aumento do número de formas disponíveis, mas crescente homogeneidade interna dos produtos apresentados. O que é interessante com este modelo é que o isomorfismo não nasce da imitação ou da força dos modelos (como seria explicável no quadro de uma sociedade tradicional) mas sim de efeitos constrangedores da competição presente numa sociedade aberta e avançada (Powell e Di Maggio).

Hannan e Freeman procuram também explicar as dinâmicas de diferenciação no interior dos nichos. As modificações das condições de competição passam por: 1 - diferenciação das dimensões organizacionais. Quando, no interior de uma população, se começam a desenvolver sub-populações de diferente dimensão, o máximo de competição tenderá a verificar-se entre organizações de igual dimensão. 2 - Distinção entre organizações especialistas e organizações generalistas. As primeiras são as organizações que maximizam uma gama restrita de recursos fixos e que são particularmente adaptadas para prosperar em ambientes estáveis. As empresas generalistas são aquelas que maximizam a capacidade de utilizar uma gama mais vasta de recursos, mesmo com resultados específicos inferiores aos alcançados pelas organizações especialistas. Estas empresas estão particularmente adaptadas a prosperar em ambientes variáveis. A capacidade de utilizar gamas vastas de recursos corresponde aquilo que os teóricos de empresa chamam o *slack* organizativo, isto é, uma redundância fluida de recursos tecnológicos e organizativos. Esta redundância não é optimal se o ambiente é estável mas oferece vantagens de reconversão rápida com as mutações do ambiente.

Hannan e Freeman retomam os argumentos de Lawrence e Lorsch a respeito das relações entre previsibilidade ambiental e rigidez de recursos e entre imprevisibilidade ambiental e flexibilidade de recursos. No entanto, Hannan e Freeman acrescentam um elemento importante que diz respeito aos ambientes poderem ser de grão fino ou de grão grosso. O primeiro caso prende-se com uma multiplicidade de estados de duração breve (empresas com muitos pequenos contratos de curta duração) e o segundo relaciona-se com a formação de um pequeno número de estados que têm uma longa duração (empresas como poucos contratos mas de longa duração). No primeiro caso espera-se sempre uma forte variação ambiental, mas as consequências da não optimalidade são facilmente superáveis. No segundo caso, as eventualidades negativas podem amaeaçar a sua sobrevivência. Um ambiente variável convém a organizações generalistas desde que seja de grão grosso (as organizações mudam de activos em função de acontecimentos relativamente raros). Um ambiente variável de grão fino convém às organizações epecialistas - esta conclusão inverte os pressupostos contingenciais na medida em que estabelece que os sectores mais incertos não serão tão povoados de organizações mais flexíveis (generalistas) como de uma maior diversidade de populações especialistas, cada uma orientada para um estado particular do ambiente. Uma flexibilidade complexa pode ser recuperada através de acordos federativos entre organizações especialistas que conseguirão, assim, constituir estruturas polimórficas (conclusão aproxima-se do contributo dos custos de transacção).

É importante sublinhar que, no plano ideológico, as teses da selecção são geralmente conotadas com posições de direita - tal não se passa com estes autores, na medida em que não favorecem nem a competição desenfreada nem aceitam a eficiência permanente destes mecanismos selectivos. Os autores notam as tendências imobilistas das grandes empresas e que as mudanças ocorrem sobretudo nas pequenas empresas e nas mais jovens.

Concluindo a apresentação desta teoria convém referir a ênfase histórica dos seus modelos e o acompanhamento das organizações ao longo dos anos, bem como a importância concedida à diversidade das espécies e à existência de nichos ocupados por diferentes populações que aí podem sobreviver desde que diversifiquem os recursos que captam.

Apesar do enorme sucesso obtido por esta corrente, as críticas aos modelos ecológicos têm-se vindo a acumular. Poderemos listar 8 linhas de ataque dirigidas à abordagem:

1. Por detrás dos modelos ecológicos encontra-se sempre o mercado. A analogia darwiniana não é mais do que uma forma de legitimar a regulação pelo mercado.
2. Existe na abordagem uma enorme confusão entre o que é uma população e o que é uma espécie. Uma população não é mais do que uma distribuição de frequências. A espécie é uma colecção de formas que se podem cruzar, constituindo um conjunto genético.
3. O conceito de nicho é pouco claro. Um nicho é definido por um conjunto de constrangimentos num espaço abstracto que é suficiente para manter uma espécie. Existem limites à ocorrência de um nicho, mas quando se vê nichos como se fossem o mercado, não ficam claros os seus limites.
4. Consoante os estudos, assim encontramos diferentes definições de espécie. Os mecanismos de especiação (mudança de espécie) não são claros e precisos. A tecnologia surge frequentemente como forma autónoma e determinante.
5. O nicho e a espécie são definidos de uma forma circular: as espécie pela ocupação de um nicho e o nicho pela guarida que dá a espécies.
6. Se na biologia a morte não é ambígua, o mesmo não se pode dizer relativamente às organizações. Morrendo numa espécie, elas podem rapidamente transitar para outra.
7. A disciplina que serve de modelo à teoria concentra-se na espécie e não nos seus membros. A morte de uma organização nada tem a ver com a morte de uma espécie.
8. Os membros de uma espécie animal têm autonomia e independência, o mesmo não se passando com as organizações subsidiárias.

## 3.10 - Programas Híbridos

Para além das linhas de reflexão anteriormente listadas encontramos, também, esquemas explicativos que não se enquadram exclusivamente em nenhuma das grandes escolas que têm vindo a emergir. Assim, encontramos várias leituras organizacionais que ambicionam construir modelos capazes de fonecer os instrumentos de unificação para uma nova teoria organizacional, ou mesmo para a construção de uma nova ciência transversal que transcenda os debates clássicos lançados pelos precursores dos estudos organizacionais.[[23]](#footnote-23) Muitos dos esforços ecléticos que encontramos na actual literatura dizem respeito à tentativa de resolução de problemas concretos e limitados da esfera organizacional[[24]](#footnote-24), escapando à grande teoria que foi uma perspectiva dominante durante os últimos decénios.

Os últimos anos têm vindo a testemunhar um crescente pluralismo teórico na literatura organizacional sob a dupla égide da complexidade crescente das organizações e do refinamento dos interesses expressos pelos teóricos organizacionais. Se, por um lado, o pluralismo teórico contribui para novas leituras da realidade organizacional, também não deixa de ser verdade que, na medida em que as escolas se multiplicam, as compartimentalizações de áreas de conhecimento se sucedem. Os estudos actuais sobre as organizações obedecem à discussão de 6 grandes problemas fundadores:

1. - As organizações devem ser vistas como sistemas funcionalmente racionais e tecnicamente constrangidos ou como construções sociais que são corporizações subjectivamente significantes da acção individual?
2. - As mudanças das formas organizacionais devem ser explicadas por adaptações internas ou por selecção ambiental?
3. - A vida organizacional está determinada por constrangimentos ambientais ou é criada activamente pelas escolhas estratégicas da gestão?
4. - O ambiente deve ser visto como uma mera agregação de organizações governadas por forças económicas exteriores ou como uma colectividade integrada de organizações governadas pelas suas próprias forças internas políticas e sociais?
5. - O comportamento organizacional deve enfatizar a acção individual ou a colectiva?
6. - As organizações são instrumentos técnicos neutrais construídos para atingir um objectivo ou são manifestações institucionalizadas dos interesses e estruturas de poder da sociedade global?

Com base nestas questões e em duas dimensões analíticas - nível de análise organizacional (macro - populações e comunidades organizacionais e micro - organizações individuais) e ênfase relativa que é colocada nas premissas acerca da natureza humana (voluntarismo ou determinismo), Astley e Van de Ven seleccionam 4 abordagens da realidade organizacional.

1. - Visão Estrutural-Sistémica (Determinismo+Micro): Engloba a teoria dos sistemas, a abordagem contingencial e o funcionalismo. A estrutura é constituída por papéis e posições hierarquicamente definidas, com arranjos que privilegiam a eficiência e a realização das funções do sistema. A mudança obedece à divisão e integração de papéis para adaptar os sub-sistemas às mudanças ambientais, de tecnologia, de dimensão e de necessidades de recursos. O comportamento é determinado, constrangido e adaptativo. O papel do gestor é meramente reactivo.
2. - Visão da Escolha Estratégica (Voluntarismo+Micro): Engloba as escolas da teoria da acção, da teoria da decisão e da gestão estratégica. A estrutura corresponde às pessoas e relações que são organizadas e socializadas para servir as escolhas e objectivos daqueles que estão no poder. A mudança passa pela visão de um ambiente que é criado (*enacted*) e que corresponde aos significados da acção daqueles que têm poder. O comportamento é construído, autónomo e criado. O papel da gestão é proactivo. Importância da definição da situação. Vai da Fenomenologia à Etnometodologia e ao Interaccionismo Simbólico.
3. - Visão da Selecção Natural (Determinismo+Macro): Engloba as escolas da ecologia populacional, da economia industrial e da história económica. A estrutura deriva da competição ambiental de forma a pré-definir nichos. A estrutura industrial está económica e tecnicamente determinada. A mudança caracteriza-se por uma evolução natural da variação, selecção e retenção ambientais. O contexto económico circunscreve a direcção e dimensão do crescimento organizacional. O comportamento passa por uma selecção ambiental aleatória, natural ou económica. O papel do gestor é inactivo. Ênfase nas barreiras de entrada. Chandler e Williamson. As grandes empresas prevalecem não por terem conseguido explorar o poder de mercado, mas porque são um instrumento mais eficiente que o mercado para minimizar custos de transacção (Williamson) e para coordenar o fluxo de bens e serviços na economia (Chandler)
4. - Visão da Acção Colectiva (Voluntarismo+Macro): Engloba as escolas da ecologia humana, da economia política e do pluralismo. A estrutura é formada por uma série de comunidades ou redes de grupos partidários semi-autónomos que interagem para modificar ou construir os seus ambientes, regras ou opções colectivas. A organização é uma acção colectiva que controla, liberta ou expande a acção individual. A mudança resulta de de negociações, conflitos e compromissos através de ajustamentos partidários recíprocos. Os comportamentos dizem respeito a ordens negociadas, razoáveis, colectivamente construídas e politicamente negociadas. A ideia chave é a de redes interorganizacionais - relações de trocas negociadas entre membros de diferentes organizações na medida em que moldam conjuntamente os seus ambientes.

Estas visões das organizações são parciais e complementares. O debate entre os quadrantes 1 e 2 corresponde ao debate entre sistemas e acção. Corresponde também a um debate entre sistema e estratégia. A ênfase na estratégia e na acção leva à recusa da reificação organizacional e, deste modo, temos uma conceptualização da organização não como um monolito coeso e funcional mas sim como uma coligação deslizante (*shifting coalition*), um *loosely coupled system* ou anarquia organizada. O mesmo tipo de debate pode ser encontrado na discussão da racionalidade - entre uma racionalidade *ex ante* e uma racionalidade racionalizadora *ex post*. A dialéctica criada passa pela consideração do sistema ser racionalmente planeado ou se a acção emerge, sendo subsequentemente racionalizada. O mesmo debate também se encontra presente entre a teoria contingencial e a teoria da dependência de recursos.

O debate entre os quadrantes 1 e 3 representa a escolha entre adaptação e selecção. A adaptação tem tido historicamente mais peso do que a selecção. Para os ecologistas, os *sunk costs,* os precedentes históricos, a resistência política à mudança são responsáveis pela indução de uma inércia estrutural. A selecção ambiental substitui a adaptação interna como veículo principal de mudança. Com a visão ecológica ultrapassa-se o *fine tunning* contingencial e passa-se para a adequação a determinados nichos e em termos de movimentos populacionais. De qualquer modo, o modelo populacional adequa-se melhor ao estudo de pequenas e fracas organizações, o que sugere a reconciliação das duas perspectivas - tratar-se-ia quase de uma divisão de trabalho pela qual a perspectiva populacional se ligasse às pequenas empresas e outras abordagens de índole mais política se concentrassem no estudo das grandes organizações. As pequenas organizações têm maior probabilidade de ser excluídas uma vez que se concentram num único nicho, enquanto as grandes organizações têm a vantagem de poder ocupar diferentes nichos.

As fontes de institucionalização induzem sempre a inércia estrutural. Uma tese que encaixa bem no paradigma populacional é a da ultrapassagem do modelo dos mercados pelo modelo das hierarquias. Este facto acontece quando os mercados deixam de funcionar de forma adequada, dada a distribuição assimétrica de informação que interfere com a alocação óptima de recursos através de trocas de mercado. A superior capacidade de controlo e monitoragem das organizações ultrapassam este problema e reduzem os custos de transacção e restabelecem a eficiência. As hierarquias reestabelecem um sentido de racionalidade económica. A deslocação dos mercados para as hierarquias é explicada como o triunfo dos interesses do sistema económico como um todo sobre as tendências oportunísticas dos seus membros constituintes. As *long-linked technologies* encorajam a expansão através de integração vertical enquanto as tecnologias de mediação encorajam a expansão geográfica.

## 3.11 - Entre o Moderno e o Pós-Moderno

Para terminarmos a apresentação das diferentes teorias organizacionais passaremos à elaboração de um quadro comparativo dos dois paradigmas ilustrados (o moderno e o pós-moderno).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **VARIÁVEIS CENTRAIS** | **MODERNO** | **PÓS-MODERNO** |
| **METÁFORAS DOMINANTES** | Organicismo, mecanicismo. | Teatro, prisão, escola, arena. |
| **PODER** | Ignorado ou rejeitado. Concentração na autoridade. | Central. A organização é um espaço de luta pelo poder. |
| **AMBIENTE** | Exterior à organização. É pouco importante até aos contingencialistas | Activado. Não é tanto um dado objectivo, mas uma construção por parte dos actores sociais. |
| **PARTICIPANTES ORGANIZACIONAIS** | Essencialmente trabalhadores e gestores. | Modelo de *stakeholders*. |
| **NATUREZA**  **HUMANA** | Concepção limitada do homem: ou *homo œconomicus* ou *homo sociologicus*. | Visão plural da natureza humana. Conjugação das dimensões emocional e cognitiva. |
| **ESPAÇO**  **DOMINANTE** | Primeiro a fábrica, depois a empresa. A organização está relativamente isolada. | Abertura a todo o tipo de orga-nizações. As organizações são lidas nas relações que mantêm com outras |
| **MODELOS**  **DE ANÁLISE** | Integração e diferenciação dos sistemas. A organização é um todo relativamente homogéneo. | A organização funciona no quadro de *loosely coupled systems*. Baixa integração. |
| **CULTURA** | Primado do modelo da socialização e da inculcação dos valores. Hiper-socialização. | Predomínio da dimensão simbólico-interpretativa. Escolhas no lugar da recepção passiva. |
| **DINÂMICA ORGANIZACIONAL** | Eficiência e eficácia. A sobrevivência correponde a bons resultados económicos. Modelo da burocracia. | Legitimação e *fit* institucional. A eficiência não causa necessariamen-te o sucesso. Organizações pós-burocráticas. |
| **RELAÇÃO À SOCIEDADE GLOBAL** | Ligação mínima à sociedade global (excepção feita ao funcionalismo). Tratamento histórico mínimo. Estado praticamente ausente. | Forte ligação à dinâmica das sociedades globais. Concedida importância aos factores históricos. Realçado o papel do Estado. |
| **PRINCIPAIS ESCOLAS E AUTORES** | Taylor, Fayol, Weber, Relações Humanas, Socio-técnicos, contingen-cialistas. | Crozier, Weick, institucionalistas, cognitivistas, ecologistas. |

# 4 - A GLOBALIZAÇÃO

O tema da globalização tornou-se dominante a partir da entrada na década de 90, assumindo-se como a continuação lógica do debate modernidade/pós-modernidade. Há, no entanto, alguns pormenores que merecem ser salientados para marcar uma distinção. Desde logo, a sucessão não é completa, uma vez que os temas são frequentemente repetidos. Por outro lado, ao contrário da problemática da modernidade/pós-modernidade, onde existe uma oposição ou um confronto bipolar típico das categorias do pensamento social tradicional, o debate sobre a globalização é um debate sem contraponto, isto é, assume-se como uma reflexão sobre uma variável que se impõe quase sem referencial de contradição. Deste modo, não há um verdadeiro debate, ou uma transição evidente. Mais do que a alteração paradigmática (que estava em causa com a modernidade e sua hipotética separação), presenciamos a aceitação formal ou tácita de que houve uma mudança estrutural e radical que encurtou distâncias, espaços e tempos e que arrastou consigo uma nova forma de ver o mundo e de o viver. Tal como em relação à definição de pós-modernidade, encontramos na globalização um certo apagamento das variáveis temporais e um reforço das questões espaciais. No entanto, talvez esta leitura seja mais aparente do que real. A finalização temporal não está ausente da teorização sobre a globalização (e das ideologias que a acompanham). Na verdade, o tema da globalização é solidário com a quebra das grandes narrativas que identificariam a modernidade. Se existe algum quadro comparativo quando discutimos a globalização ele processa-se em relação ao referencial do estado-nação e à sua crescente desvalorização em face das emergentes estruturas e organizações transnacionais. O peso e a importância destas revelam uma independência crescente em face dos instrumentos especificamente nacionais. Estas expressões transnacionais podem ser observadas quer ao nível de empresas gigantescas de produção de bens como, sobretudo, ao nível da constituição de organizações tentaculares de divulgação e construção noticiosa. A ideologia do transnacionalismo é apaziguadora e consensualista, desvalorizando as oposições nacionais. Cabe perguntar se a globalização não marcará uma ameaça aos conceitos dominantes na teoria social tradicional, nomeadamente o de sociedade. A sociologia constituiu-se numa imensa reflexão sobre a destruição dos modos de vida comunitários e sua substituição gradual por formas societárias em que a contratualidade impessoal e o individualismo substituiam o sangue e o vínculo do envolvimento pessoal. Será que nos defrontamos com uma nova forma de organização social em que há simultaneamente um salto em frente e um salto para trás, pelo qual nos vemos confrontados com a simultaneidade de um alargamento e um estreitamento das fronteiras do nosso mundo? A concepção de um mundo em mutação, concebido sem fronteiras e sem sociedades colocará óbvios limites à aplicação de uma ciência cujo léxico é fortemente marcado pela ideia de fronteira e de sociedades. Mas a globalização (como a pós-modernidade) pode ser vista não como a inversão de um processo histórico, mas sim como o culminar lógico da modernização. Cabe perguntar se a lógica da globalização é a do universal ou se, pelo contrário, não é expressão da emergência dos novos localismos e de discursos ancorados em novos tradicionalismos.

Os traços da globalização não podem mais ser referidos exclusivamente à experiência dos estados-nação europeus ou aos Estados Unidos. Na verdade, é hoje possível fazer referências expressas à japonização do mundo (introdução de diversas lógicas proteccionistas) ou à sua brasileirização (criação de assimetrias extremas) ou ainda à sua balcanização (tribalizações que caracterizariam a nova ordem). A multiplicidade de leituras dos fenómenos de globalização torna a designação modernidades globais mais ajustada para explicar as transformações que ocorrem sob os nossos olhos. Vários são os debates em torno da globalização. Uma das oposições mais consideradas entre os teóricos da globalização situa-se entre os defensores da homogeneização e os da heterogeneização - qual será o efeito introduzido pelos processos de globalização? Os homogeneizadores defendem uma tese de convergência, enquanto os heterogeneizadores defendem a prevalência dos particulares. Os primeiros autores são sobretudo oriundos das ciências sociais, enquanto os segundos provêm fundamentalmente dos estudos culturais. Os primeiros inclinam-se para a discussão da modernidade e os segundos para a da pós-modernidade. Será que nos movemos principalmente num mundo que se pode dividir entre o *McWorld* e o *Jihad World*? A ideia da glocalização não anda longe dos conceitos de comunitarismo cosmopolita e de globalismo regionalizante. A fusão dos contrários é uma manifestação constante dos termos geralmente associados à globalização: um misto de convergência e de divergência, uma vontade de misceginização e de tudo ser, um processo enantiotrópico de conjunções múltiplas. É cada vez mais evidente que estamos diante de criações globais de localidades.

Utilizando uma expressão consagrada, a globalização corresponde à percepção do estreitamento do mundo no quadro de formações sociais crescentemente compactadas e interdependentes. Esta compactação, seja ou não real, é percebida como tal pela maior parte dos protagonistas. A globalização é facilitada pela crescente legitimidade que foi obtida por instituições e organizações que se assumem como porta-estandartes da ideologia globalista. O crescimento da sociedade global nos seus diversos eixos (político, económico, cultural) marca, segundo muitos, o declínio claro da ideia do estado-nação que teria sido definidora da época imediatamente anterior. No entanto, uma observação atenta deixa evidente que a globalização não marca uma ruptura com o passado diferenciado da era do estado-nação, antes assinalando o apogeu de uma época de modernidade. O globalismo corresponde a um sonho progressista e finalista. O corolário lógico da globalização deveria ser um qualquer apaziguamento consensualista pelo qual as divergências, oposições e conflitualidades latentes pudessem ser evitadas ou mesmo suprimidas. Do mesmo modo, a globalização não é evidentemente neutra, ela manifesta a crescente dependência de um modelo unívoco da modernização. Vista desta forma, a globalização seria apenas um termo eufemístico destinado a camuflar a efectiva preponderância de um determinado estado sobre todos os outros - globalização seria então uma expressão de utilização intermutável com imperialismo ou hegemonia. A ordem global capaz de estabelecer um milénio de paz era apenas o produto da dominação integral dos modelos norte-americanos no mundo actual. As ameaças à globalização poderiam, pois, ser vistas como resquícios históricos que a seta dos tempos se encarregaria de eliminar ou atirar para o caixote do lixo da história.

A globalização é aparentemente um processo contínuo que evolui da simples conectividade para a interdependência e desta para a sistematização e ordenação das relações. O corolário do projecto da globalização é o de uma unidade tal que considere uma cidadania mundial e o encolhimento do mundo em torno de limites estreitos. A globalização pode corresponder apenas à ideia de uma compactação que preserva a heterogeneidade regional ou nacional, ou, de uma forma mais radical, pode corresponder ao sonho do estreitamento e da unicidade.

O advento das novas tecnologias informacionais e de comunicação possibilita o fluxo de massas imensas de informação em tempos mínimos, reduzindo de forma efectiva as distâncias e os tempos de acesso, tendendo mesmo a massificar essa informação, a compactá-la e a colocá-la sob baias que a tornem geríveis por massas crescentes de população. Esta compactação tem como consequência óbvia que parte da informação é reduzida a uma espécie de mínimo denominador comum. A par da globalização informativa marcham uma série de pequenas maldições - a manipulação que visa o facilitar da apreensão dos grandes temas pelo público generalista, o bombardeamento dos cidadãos com dados irrelevantes, triviais, repetidos, ou desactualizados. A globalização informa todos sobre tudo, mas contribui para uma redução do pensamento a níveis à primeira vista incompatíveis com o acesso privilegiado a notícias de todo o lado. A globalização gera, assim, de uma forma frequente, efeitos contra-intuitivos de degradação de conteúdo informativo. A aldeia global é uma realidade, mas também o é a degradação informativa.

O sentimento de globalização, ou a percepção do mesmo, são umas das provas evidentes do impacto deste fenómeno. Muitos são aqueles que, actualmente, se identificam com uma proto-cidadania global que os liberte das penas e tormentos da cidadania nacional. Parte importante dos movimentos sociais dos anos 80 e 90 representa claramente a emergência de preocupações que não se circunscrevem a espaços regionais ou nacionais. Os movimentos ecologistas ou feministas, ainda que solidamente ligados à experiência particular do mundo ocidental, actuam como se a sua zona de intervenção e as suas preocupações fossem genuinamente globais. A própria constituição de partidos políticos transnacionais parece hoje ser plausível.

A existência de uma elevada densidade moral global acelera a mudança social e a constituição de novos quadros de referência. Esta densidade moral acrescida não necessita sequer do contacto directo entre os actores sociais. Está-se hoje perante uma realidade social em que parte importante das interacções tem protagonistas que nunca se sentaram lado a lado, nunca se olharam nos olhos e que, no entanto, parecem conhecer vários pormenores íntimos daqueles com quem se relacionam. As realidades virtuais não são mais um traço futurista ou utópico mas um caracterizador dos novos tempos. A abertura às interacções virtuais mais não faz do que acelerar o processo de globalização. O comunitarismo e a solidariedade assumem, doravante, um significado completamente diferente. Os laços de comunidade podem estabelecer-se entre uma série de actores sociais que nunca se viram nem verão durante a sua existência.

Por outro lado, existe um efeito da globalização que raramente é referido, mas que convém prestar atenção. Trata-se da ameaça que o conjunto de transformações introduzidas pela globalização estabelece aos conceitos nucleares da ciência social. Na verdade, teremos, para sermos fiéis ao rigor e à objectividade que esta ciência merece, reconhecer que a globalização constitui a mais séria ameaça ao pensamento dicotómico que herdámos da modernidade. Atente-se, por exemplo, nas expressões de minorias e maioriais que pululam nas descrições do mundo actual. O que é forçoso entender é que, actualmente, as maiorias desapareceram e apenas subsistem qualidades diversas que se agrupam em minorias permanentemente recompostas. As macro-identidades herdadas do passado estão em vias de ceder o seu lugar a micro-identidades que asseguram que não sejamos mais definidos por um traço de status, de etnia ou de género, para passarmos a estar identitariamente marcados por diversas pertenças e filiações. O que outrora seria definido por uma inconsistência de status terá agora de ser entendido como o retrato de múltiplas pertenças que se articulam entre si. Se outrora a personalidade se decompunha na participação diferenciada, agora a presonalidade de cada um (os seus traços particulares) mais não são do que o somatório das múltiplas pertenças, independentemente da relação que existe entre elas. Se a primeira concepção é claramente patologizante, a segunda reconhece que a identidade de cada um dos actores sociais é-lhe conferida pela multiplicidade das suas participações e intervenções.

A globalização favorece este mesmo processo, na medida em que possibilita uma vasta gama de participações sem que isso represente necessariamente uma esquizofrenização dos actores sociais. Há que entender que as representações identitárias em face da idade (jovens e velhos), do género (masculino, feminino) ou da classe (burgueses e proletários), se encaminhavam sempre para uma conclusão que ia no sentido da exploração e da manipulação dominadora. O problema com uma tal definição é que rapidamente éramos forçados a concluir que a maioria de explorados era explorada por uma minoria tão ínfima que a credulidade do modelo ficava ameaçada. O problema desta definição é que se mostra incapaz de compreender a multiplicidade de inclusões que caracteriza a sociedade contemporânea, factor que impede que as identidades se forjem a partir de variáveis tão amplas como o género, a idade, a preferência sexual, ou o status profissional. Se podemos aceitar que diversas escolhas ou características possam ser ostracizantes, também não poderemos ignorar que elas não forçam necessariamente a *ghettização* dos que as exibem. A possibilidade de inclusão em grupos que exibem traços tidos como prestigiantes assegura que uma característica possa anular a outra.

Um dos sectores onde mais claramente se fazem sentir os efeitos da globalização é a do ensino. Áreas há em que a padronização desse mesmo ensino se faz sentir de uma maneira bem evidente. Se atentarmos aos diferentes programas de formação de gestores e MBAs seremos levados, sem esforço, à conclusão que apenas estamos perante variações mínimas sobre um mesmo tema. A globalização tem, pois, um efeito duplo que não pode ser negligenciado. Por um lado, ela possibilita padronizações múltiplas que asseguram certificações e mobilidades por facilitação do reconhecimento de graus e de qualificações e, por outro, lança as bases de uma resposta concertada e *faddish* em relação a qualquer transformação que surja. Com a globalização corre-se efectivamente o risco de confundir o episódico com a marcação de novas tendências e dá-se hipóteses ao trivial e banal para se assumirem como novidades importantes. A necessidade de responder rapidamente e em face de um universo de concorrência desenfreda lança os agentes da comunicação global num frenesim de “caixas” que não raramente se revelam erros declarados. Acima de tudo há que reconhecer que, com a globalização, não é só o espaço que se contrai, é também o tempo que encolhe e que nega qualquer hipótese de reflexão. A globalização é como que um torneio sucessivo de partidas rápidas que impede que o jogador se exiba ao seu melhor.

A educação global produz-se quer por programas de ênfase internacional quer pela pulular de programas de mobilidade de estudantes e de professores, produzidos em nome da troca de experiências, mas que frequentemente se traduzem em mais achas para a fogueira da massificação curricular. A globalização educativa é expressão de um triunfo curricular tecnocrático que privilegia a instrumentalidade e que substitui qualquer intenção ou veleidade de formação qualificante para os jovens estudantes. A globalização será uma nova forma de especializar. A experiência transcultural contribui para que haja uma fertilização cruzada ou apenas para que nasça uma cultura *pastiche* onde se mergulham todos os traços das diversas culturas mundiais (mas mergulhadas na grande sopa da cultura norte-americana)?. O reconhecimento da diversidade cultural não corresponde à tentação do conhecer, mas à tentação do assimilar. Conhecer o outro é apenas, parafraseando as ideias de Said, nada mais do que uma forma para melhor o dominar. A formação multicultural estaria assim ligada a um novo pressuposto instrumental. A eficiência *über alles* seria uma vez mais a expressão na ordem do dia. A segunda ou a terceira culturas são uma fonte de vantagem ou um factor crítico de sucesso?

Não tenhamos dúvida que o advento da globalização marca sobretudo o triunfo da visão gestionária do mundo contemporâneo. O triunfo da ideologia gestionária, baseada na tecnicidade instrumental e na possibilidade de responder irreflectidamente a qualquer solicitação ambiental, passa também pelo apaziguar ideológico das sociedades ocidentais, onde a disputa política é substituída por uma convergência ao centro que atira para os extremos das distribuições os deserdados da dinâmica político-ideológica da modernidade. A ideia peregrina de que ainda existem culturas que nada têm a ver umas com as outras é, actualmente, completamente despropositada. As culturas diferentes já mais não são do que restos folclorizados para que os turistas possam divertir-se numa noite tropical. As culturas genuínas desapareceram e fazem pensar na polémica que se trava actualmente entre Sahllins e Obeyesekere sobre o estatuto real do encontro entre os ingleses do capitão Cook e os nativos do Hawai. Será que estes entenderam os ingleses como deuses ou esta consideração foi apenas uma hábil construção dos ingleses para melhor actuarem naquele espaço? Na verdade, a consideração de culturas genuínas ou puras é hoje um perfeito disparate (talvez ainda mais disparatado do que a busca de uma suposta raça pura). Aliás não é em vão que este debate se mostra actual. As reacções ao último livro de Dinesh d’Souza revelam bem que a ligação entre racismo racial e racismo cultural são possíveis e que mesmo aqueles que negam as diferenças raciais podem frequentemente cair na construção de uma hierarquia cultural capaz de separar culturas superiores e inferiores. A globalização marca-se pela construção de uma cultura *pastiche* mundializada em que o suchi casa bem com a pizza e em que a polka se articula com a salsa e o tango com a valsa. Nada é genuíno, tudo é síntese e recomposição. Aliás essa é mesmo uma das características típicas do processo de globalização e da pós-modernidade: a convergência em torno de um conjunto de preceitos elementares reduzidos ao mínimo denominador comum.

Subjacente à ideologia da globalização permanece a tese da unidade da humanidade o que, como qualquer tese unitária, caminha a passos largos para a eliminação de oposições e para a construção das bases de um suposto consenso social. A aspiração globalista mais não é do que a faceta liberal-conservadora do sonho marxista internacionalista. Em boa verdade, a globalização é uma manifestação contemporânea da ideologia positivista do progresso. Nas duas a convicção nas virtudes da ciência e da tecnologia, nas duas a aspiração ao sucedâneo religioso que integre tudo e todos, impeça a anomia e facilite a ordem. O eterno retorno doutrinário é uma constante. Por detrás de cada nome inovador esconde-se mais e mais repetição de termos batidos e destruídos no passado. Um dos mitos que acompanha a ideologia da globalização é o da complexidade e que a constituição de empresas e organizações transnacionais seria a melhor forma de lidar com esse aumento na densidade das relações. A ideia de que o melhor conhecimento do outro forjará cooperação em vez de guerra encontra-se frequentemente associada à globalização. Mas será que esse conhecimento acrescido será uma consequência óbvia do seu estudo? Temos demasiada tendência paea acreditar que o estudo se traduz directamente em conhecimento e que este é apaziguador das diferenças, civilizador dos costumes e moralizador das relações. Se a educação pode filtrar as percepções ou mesmo anulá-las, não é líquido que o conhecimento acrescido se tenha que materializar em cooperação e não no aproveitamento das vantagens conquistadas. O sonho idílico segundo o qual a educação seria conducente à boa relação social foi frequentemente infirmado ao longo da história.

Existe no actual quadro da globalização uma evidente expressão de ritualização global, sobretudo ao nível da institucionalização das sociedades. A globalização institucional marcha a passos paralelos com a padronização e com a ruptura com os particularismos (veja-se a reacção que actualmente se desenrola na Grã-Bretanha à reforma dos pesos e medidas). A legitimidade institucional (explicada por argumentos institucionalistas) permite compreender o porquê de as formas governativas tenderem para a convergência à escala mundial, bem como as formas reguladoras das actividades económicas e políticas. Mesmo os estados que liminarmente rejeitam os processos de modernização se vêem constrangidos à adopção de procedimentos e estruturas quase totalmente compatíveis com as do modelo que recusam. Mesmo perdendo, o projecto da modernidade ganha, uma vez que para ser vencido terá que ser derrotado pelas armas que ele próprio criou. As estruturas rituais e cerimoniais assinalam com clareza o triunfo da modernidade ocidental. Algumas das organizações transnacionais têm vindo a conquistar uma auréola de prestígio que não resulta tanto do que fazem, mas daquilo que defendem ou da sua tentativa de equidistância em relação aos mais fortes protagonistas do xadrez mundial: seria o caso das Nações Unidas.

As novas comunidades mediatizadas não necessitam mais da participação ou da comunicação face a face. A pertença não é dada pela inclusão, mas pela partilha de uma nova cibercultura, de uma virtualidade comunicativa. A sociedade informativa que substituiu a sociedade industrial está em vias de se metamorfosear em sociedade sem registos físicos. A nova sociedade é uma sociedade simultaneamente potencial e virtual, onde se acumula a informação despropositada. A tensão esquizofrenizante da nova sociedade é dada pela incapacidade de lidar com essa sobrecarga. As comunidades virtuais excluem tanto como as anteriores, mas não se apoiam no sangue ou nas identidades tradicionais. Por outro lado, as novas comunidades não são exclusivistas, mas resultam do cruzamento de diferentes círculos sociais. A analogia simmeliana mostra-se ajustada, tal como o recurso ao seu ensaio sobre o *estrangeiro*. Mais do que o conceito amorfo de público, a sociedade globalizante trabalha com audiências. É de notar que os mesmo *gadgets*, os mesmos objectos e os mesmos artefactos culturais se podem autonomizar e ser lidos, interpretados e apropriados de múltiplas formas, consoante os outros traços a que se ligam. Trata-se de uma chamada de atenção para que não caiamos num simplismo interpretativo das novas formas globais. Um filme ou um livro podem continuar a ser lidos de múltiplas maneiras, pese embora o carácter imperial de muitos deles. A imagem de muitas emoções continua a ser moldada pelo planeta Hollywood, mas tal não implica que haja necessariamente uma hollywoodização do mundo actual.

Que a televisão desempenha um papel fundamental no processo de globalização é algo que não pode ser ignorado (o episódio da proibição de antenas parabólicas no Irão é disso um sinal claro). Para se parar uma invasão galopante é preciso travar o fluxo de imagens que chegam a cada um de nós. As televisões locais e as manifestações locais podem projectar-se sobre todo o mundo sem que saibamos se se universalizam ou se tentam localizar algum universal. Um canal internacional português ajudará a definir a portugalidade ou será uma forma de romper com laços locais? Um canal árabe será uma forma imperial de uma parcela desse mesmo mundo? Por outro lado, cabe perguntar se a profissionalização das transmissões informativas não é, por definição, uma forma de homogeneizar as transmissões e passar para segundo lugar qualquer outra marca identitária. A situação vigente é da fragmentação e assimetria, mas é precisamente dada a existência dessa fragmentação e assimetria que é possível observar uma ideia de globalidade, como o mínimo denominador comum que tudo reune e integra. As comunidades estão progressivamente desterritorializadas e as suas fronteiras estão longe de ser uma evidência.

O terceiro-mundo é cada vez mais uma expressão vã porque o terceiro-mundo se desenvolve no interior de cada grande potência e no seio mesmo dos países tidos como mais ricos ou desenvolvidos. O mesmo se pode dizer no sentido inverso. Vários são os primeiros mundos no interior dos terceiros. Os espaços globais são feitos de micro localizações e de integrações múltiplas. Cabe mesmo perguntar até que ponto o discurso identitário dualista é subvertido pela lógica da globalização. O dilema nós/eles não desparece, antes cede o lugar a múltiplos nós e a múltiplos eles. A identidade deve, pois, ser vista como uma escala (diferenciada pela referência micro ou macro). O surgimento de múltiplas ideologias transnacionais complica ainda mais os factores identitários. Por outro lado, as reconstruções das identidades das minorias processam-se hoje muito pelo apelo a comunidades transnacionais ou ao turismo (fenómeno por excelência da globalização). A lógica da globalização permite (ou não) que as minorias surjam junto da opinião pública: curdos, ainus, bascos, etc.? Quando o estado piratiza outros, abre as portas a procedimentos semelhantes no interior das suas fronteiras: quando a Turquia começa a emitir programas de televisão para as repúblicas soviéticas de expressão turcófona, está a pôr em causa o seu próprio monopólio interno. O vídeo e a parabólica são efectivas formas de combate ao monopólio estatal e contribuem para a formação de micro-comunidades. A generalização do vídeo e dos sistemas de cópia não só elimina monopólios como contribui para o derrube das fronteiras entre público e privado. O paradoxo da globalização passa pelo facto de as construções que se destinam a conferir poder degenerarem numa limitação desse mesmo poder (fotocópias, emissões televisivas, etc.).

O quadro actual das teorias da globalização aceita de forma demasiadamente simples o descalabro das empresas nacionais ou identificadas com um dado país, assinalando a emergência de uma empresa transnacional cujos contornos são nebulosos. A transformação das multinacionais (braços hábeis e extremamente móveis da política externa dos países mais desenvolvidos) em transnacionais (organizações que possuem uma lógica própria que instaura a sua própria comunidade em detrimento de qualquer traço nacional) confunde desejo e ambição com o retrato real de uma situação vigente.

O estudo da globalização é um estudo de contrastes. Para muitos, a dificuldade de estudar o fenómeno da globalização reside sobretudo numa questão de escala. A lógica é simples - se o estudo de uma qualquer sociedade autónoma, por mais elementar que seja, se revela complexo e recheado de escolhos, que dizer de uma realidade social que abarca todo o mundo? Obviamente que estamos perante um erro crasso pelo qual se confunde grau, escala, dimensão e complexidade. Não é pelo facto de uma dada variável ser mais vasta do que outra que a sua investigação se torna mais complexa. Estudar um elefante não é necessariamente mais complexo ou trabalhoso do que estudar uma formiga. O erro considerado deriva sobretudo da incapacidade de entender exactamente o que se esconde por detrás dos fenómenos de globalização ou das mudanças em geral. Qualquer fenómeno pode ser entendido como mudança em função da escala e grau de observação. Quando colocados numa perspectiva totalmente micro ou totalmente macro, a mudança não existe, apenas conseguimos denotar ora a permanência molecular e atómica ora a estabilidade secular das estruturas. Seremos assim levados a concluir que a mudança nada mais é do que o resultado de um determinado e bem ajustado ângulo de visão da realidade social. Troquemos as lentes e ver-nos-emos confrontados não com a mudança mas com a permanência, não com a dinâmica imparável de processos sociais únicos na história, mas com repetições sucessivas prolongadas à exaustão.

O fenómeno da globalização assume contornos semelhantes, mas de sentido contrário. Se a mudança é indetectável no totalmente micro e no totalmente macro, a globalização mostra-se interessante em termos de leitura do social, quer ao nível macro - a emergência de uma economia, de uma cultura e de uma globalidade mundializadas - quer a um nível micro. Com efeito, a par do estreitamento mundial e da concatenação das economias e mercados caminha o regresso em força das teses comunitárias e das pequenas associações. A globalização destrói a nação, ressuscitando a região, mata o nacionalismo estadual para reinstaurar a feudalização local. A globalização elimina as pertenças ao estado e fomenta as identificações com micro-localidades.

Na análise da globalização poderemos privilegiar ora o estado-nação ora os sistemas sociais. O mesmo se poderá dizer em relação à dicotomia poder-comunicação. Para alguns autores, a globalização marca o apogeu de uma certa forma de relação de poder imperial entre um centro dinâmico e opressor com as várias periferias e semi-periferias permanentemente subjugadas e forçadas a um relacionamento subordinante. De alguma forma, a globalização seria um processo estreitamente ligado ao imperialismo ou à hegemonia. Se a nossa perspectiva se centrar mais na discussão de um modelo comunicacional, então teremos que susbstituir os termos dominação e subjugação por acessos privilegiados ao capital cultural e aos reportórios simbólicos. A globalização em função dos ciclos comunicacionais tem contornos mais optimistas que a outra. De qualquer forma, as duas visões não são, bem entendido, incompatíveis.

É extremamente claro que no cerne de qualquer debate sobre a globalização, esteja ele sobretudo ligado às sociedades globais, diga ele respeito essencialmente às organizações, encontramos a problematização do tópico das fronteiras. A consideração da existência de uma sociedade transnacional (definida por fluxos de capitais e demais recursos) só pode fazer sentido, a partir de um modelo que dê conta da perda de significado ora das fronteiras nacionais ora das fronteiras organizacionais. A crise das cidadanias e das pertenças organizacionais seria um elemento definidor desse quadro. A perda dos referenciais identitários tradicionais pode ser lida como mais uma acha para a fogueira deste tema. Mesmo a polémica lançada por Reich acerca da dificuldade de definir quem somos nós e quem são eles, revela até que ponto o debate sobre o que somos e queremos ser é relevante. Evidentemente que este debate não é ideologicamente neutro nem pode ser apaziguado por qualquer mirabolante consideração consensual.

Directamente ligado a estes debates encontra-se a definição de quais serão actualmente os mais importantes protagonistas do processo de globalização: actores individuais? As agências do estado? As multinacionais clássicas? As novas transnacionais independentes e libertas de qualquer tutela nacional? Esta questão não é inocente. Na verdade, a eleição de qualquer um destes elementos para o núcleo das explicações da globalização provoca uma definição diferenciada do que é verdadeiramente a globalização. A sua definição poderá oscilar do efeito não desenhado de uma série de acções (bem ou mal intencionadas) conscientemente delimitadas pelos diferentes participantes ao projecto deliberado de dominação, passando pela tentativa de construir uma solução hábil e complexa capaz de responder a uma crise de legitimidade do moderno estado capitalista. Ou seja, as considerações em torno da globalização vogam entre o deliberado e reflectido, por um lado, e o produto perverso de uma vontade benfazeja.

A explicação da globalização permanece uma questão de gosto e de preferência do investigador. Uma teoria geral da globalização necessita obviamente de um quadro conceptual capaz de avaliar os tipos, as formas e os fluxos relacionais que se estabelecem entre estados, empresas e demais organizações. Só a avaliação deste tipo de relações permitirá a compreensão de primazias, de intenções e de efeitos perversos. As Relações Internacionais são evidentemente uma das vias de aproximação ao tema da globalização, mas se o internacional remete para estados, o transnacional implica necessariamente a existência de instituições capazes de cruzar diferentes círculos sociais e terem um impacto determinante na vida dos cidadãos em diferentes espaços do globo. Esta tensão estado/organizações poderá ser simétrica das preocupações dos neo-marxistas com a autonomia relativa do estado e dos burocratas no interior da classe burguesa. Se a lógica do empresário capitalista o pode levar a transcender as fronteiras nacionais e a conferir-lhes cada vez menos importância ou significado, não é líquido que o burocrata seja antagonista da globalização e o seu inimigo mais encarniçado, embora a lógica de actuação de burocratas e empresários seja a este título notória. A tentação para a rotulagem do burocrata como o resistente à mudança que se opõe à optimista marcha da globalização e do empresário como iluminado que acelera a história e busca a reconciliação do homem com o mundo para a integração de todos os espaços e de todos os tempos numa única superfície, é demasiado evidente para que a esqueçamos e demasiado simplista para que a aceitemos sem contestações ou dúvidas. As duas lógicas - a da nação e a da globalização distribuem-se num *continuum* e revestem-se de dimensões fugidias que impossibilitam que as consideremos como inimigas figadais. Recordemos que nem sempre a dinâmica da nação conduz a genocídio ou à intolerância e que nem sempre a globalização é pacífica e consensual. A história está cheia de globalismos imperiais (se é que existe algum que o não seja) e de nacionalismos para mero consumo interno.

Existe uma complexidade evidente quando se analisam os efeitos de práticas globais em países como os do terceiro mundo. Se verificarmos a evolução dos rendimentos per capita dos países menos desenvolvidos e a distribuição de riqueza nos mesmos, seremos levados a questionar-nos sobre o que é que resulta de práticas e de actuações dos governos locais e o que está subordinado a decisões e a lógicas de instituições transnacionais como o FMI ou o Banco Mundial. Significa isto, que a abordagem das questões da globalização se liga directamente aos temas tradicionais da sociologia do desenvolvimento e à problemática da concessão ou não de autonomia às instituições transnacionais. Será que elas possuem uma lógica própria que promove interesses específicos, ou deveremos ser levados a acreditar que elas substituem na prática (e de forma vantajosa) as organizações multinacionais? As teses do regresso do estado às explicações da sociologia histórica são evidentemente relevantes para a avaliação destas questões. Várias abordagens do tema da globalização são possíveis, sendo de destacar as que se centram no estado, as neo-marxistas e as que se baseiam nas chamadas práticas transnacionais (TNPs), visualizadas em termos económicos (TNCs), políticos (classes transnacionais) e cultural-ideológicas (consumerismo). A estes poderia acrescentar-se uma lógica global militar.

O sistema global é claramente assimétrico, podendo ser definido a partir da ideia de hegemonia ou de imperialismo, mas cada vez pode menos ser identificado com o Ocidente. Na verdade, as potências hegemónicas que se haviam deslocado no final da segunda guerra mundial do lado oriental do atlântico para o ocidental, deslocam-se agora do Atlântico para o Pacífico. Pese embora toda a diferenciação civilizacional que subsiste entre as grandes potências do passado recente e as novas, não podemos ignorar que a compatibilidade entre os dois mundos é mais fácil do que se pensa. A perseverança e os valores familiares, as solidariedades comunitárias, o peso da tradição articulam-se facilmente com os mitos individualistas que identificam a modernidade ocidental. É esta constatação que nos permite afirmar que entre o mundo atlântico e o do Pacífico não há ruptura mas continuidade, não há quebra mas efeito cumulativo. A tríade de Ohmae não é mais do que uma convenção simplificadora, na verdade trata-se de uma repetição de esquemas e de modelos. Uma chamada de atenção pode, no entanto, ser feita para a peculiaridade política dos novos dragões. Com efeito, as suas democracias musculadas (ou tuteladas) parecem divergir do esquema instituído no ocidente. Resta saber quem indica o caminho a quem - quem sinaliza o futuro e quem se prepara para ceder. O espírito de toda a globalização permanece o capitalismo, talvez porque todos os outros modelos com tentações hegemónicas ou são estranhos à ideia de globalização ou se mostraram incapazes de sobreviver ao embate com o capitalismo.

As descrições da globalização ligam-se profundamente à questão do desenvolvimento, o que pressupõe desde logo que exista uma visão cumulativa, pela qual a globalização poderá ser vista como um corolário de processos mais ou menos unilineares. A própria arrumação (ou critério classificatório) dos países nos remete para a centralidade do mundo capitalista. Caberá perguntar até que ponto a globalização e a queda dos regimes de leste mantém o carácter operativo da classificação que distingue o primeiro do segundo e do terceiro mundos. As formas de medir, os critérios de avaliação ou os indicadores considerados para a determinação do peso comparativo das nações e sua relação com a globalização revelam o peso dos enviesamentos ocidentais. A dificuldade de traduzir em dólares algumas economias, a incapacidade de avaliar o auto-consumo e o informal, a impossibilidade de relativizar as situações traduzem-se em definições pouco claras e em erros de perspectiva. A incorrecta aferição dos factores de desenvolvimento é, por arrastamento, uma causa real da incapacidade de compreender a globalização. Como na velha parábola marxista, as nações mais desenvolvidas mostram às restantes o que vai ser o seu futuro e qual o caminho a ser seguido. O problema que se coloca com estas medições é muito semelhante ao que encontramos na medição da inteligência: a falta de uma definição clara leva à construção de testes e de indicadores que reflectem a experiência e os conhecimentos de uma gama muito particular de actores socias, enviesando os resultados para lá do que é aceitável. De qualquer modo, convém deixar bem vincado que qualquer critério avaliativo neutro é um sonho despropositado e que não encontraremos na prática. A dificuldade de aplicação de critérios objectivos e neutros é válida quer para sistemas de classificação baseados no rendimento, quer para os que seguem diferentes formas de arrumação: comércio, recursos, qualidade de vida ou blocos. O critério da qualidade de vida ou dos indicadores sociais é extremamente problemático porque agrupa desde variáveis extremamente objectivas (esperança de vida, taxas de mortalidade) a variáveis cuja comparação é problemática (alfabetização, estatuto das mulheres). É questionável que o número de calorias per capita seja um indicador mais razoável que a produção de alimentos como o é o número de médicos por mil habitantes quando comparado com a esperança de vida.

Mesmo o *Human Development Index* (longevidade - esperança de vida à nascença; conhecimento - alfabetização de adultos e escolaridade média; rendimento - rendimento per capita) está longe de ser uma medida objectiva. Por outro lado, estes indicadores respondem mal às diferenças internas, especialmente nos países de grande dimensão e onde as assimetras de género, de idade, de etnia e de condição social são mais acentuadas. Cabe afirmar que se é um facto que todos os indicadores podem ser problematizados, a questão será mais evidente naqueles que trabalham com o conceito de necessidades sociais. Quanto à lógica dos blocos, embora estando mais próxima de uma correcta aferição dos fenómenos da globalização, ignora frequentemente que os sistemas classificatórios da globalização não se podem restringir a um único factor. Os blocos (militares, económicos, confessionais, etc.) podem ser vistos como círculos que se intersectam, sendo as unidades não os países ou as regiões, mas as unidades mínimas que resultam dessas mesmas intersecções. Neste sentido, a globalização resulta de uma justaposição de miríades de unidades que tacticamente se agrupam momentaneamente em função de convergências limitadas.

Os problemas da globalização podem ser ligados ao desenvolvimento e à confrontação entre o desenvolvimentismo clássico e as teorias da dependência. Esta versão de estudo dos fenómenos da globalização presta atenção particular às culturas dos países dependentes e à sua oscilação entre machismo e marianismo como duas faces da mesma moeda de comportamentos tradicionais. Em ambos os casos fica patente a dependência do agregado familiar, o autoritarismo, a corrupção e a falta de uma ética de trabalho. Uma vez mais vem à superfície a ideia da associação entre protestantismo e desenvolvimento económico e entre catolicismo e sub-desenvolvimento. O mesmo poderia ser dito em relação ao lugar das mulheres na estrutura social e o seu grau de autonomia. A entrada em cena das mulheres como protagonistas sociais força os homens à aceitação de trabalhos que tradicionalmente eram exclusivamente femininos. A chamada de atenção para as teorias da modernização implica a consideração do sub-desenvolviento como um estado primeiro do qual partem todas as nações (variando apenas a época de partida). Por seu lado, as teorias da dependência colocam a tónica nos termos de troca desfavoráveis que tendem a perpetuar a situação de inferioridade de umas nações em relação às outras. De acordo com esta lógica, a idade da globalização não altera substancialmente as regras do jogo, antes alargando o seu campo de actuação.

A globalização seria assim o apogeu da modernidade e não a sua inversão. As teorias da divisão internacional do trabalho e da sociedade pós-industrial são novas facetas dos modelos de modernização e da dependência. Os teóricos da sociedade industrial apresentam a versão optimista da tecnologia como elemento neutro e libertador dos fardos da sociedade industrial, enquanto os segundos acentuam que a divisão internacional do trabalho conduzirá a especializações forçadas e a termos de troca desfavoráveis para os países do terceiro mundo. A divisão sexual do trabalho reforçará esta tendência. A referência à divisão sexual do trabalho e à conceptualização do género obriga a uma reapreciação da economia doméstica e do trabalho em casa e à avaliação do seu carácter produtivo ou não. A questão das economias informai no quadro de uma sociedade que se globaliza assume capital importância. Por outro lado, convém referir que não só são importantes as chamadas organizações ou empresas transnacionais como principalmente as instituições transnacionais que se têm vindo a impor ao longo dos últimos anos. Estas instituições pretendem transformar-se num mecanismo de arbitragem e de neutralidade à escala mundial. O papel e actuação das Nações Unidas é a este nível paradigmático. Podemos mesmo considerar que o tecido social dos dias de hoje é moldado pela actuação dessas grandes instituições que estruturam as actividades financeiras, políticas e culturais. O que resta problemático é saber se a a sua actuação pode ser equacionada à luz de um modelo de neutralidade e de arbitragem ou se teremos que reconhecer que o seu papel está longe da neutralidade e se assume como um subterfúgio para a protecção de uma gama particular de actores sociais ou de estados-nação. A globalização implica uma tensão recorrente nas definições dos papéis sexuais à escala mundial, especialmente nas sociedades de índole mais tradicionalista. A mudança neste relacionamento faz-se sobretudo pela presença dos media e pelo seu impacto nas sociedades tradicionais. A alteração das relações é quase sempre dada por uma perda da hegemonia masculina e avanços na autonomização das mulheres: a sua mobilidade acrescida, a sua capacidade de aceder à educação. A globalização permite a constituição de trabalhos e actividades nos interstícios da economia global. O caso das *maquilladoras* na fronteira entre os Estados Unidos e o México é um exemplo notável. O mesmo se poderá dizer das empresas em regime de *soustraitance*. A mobilidade propiciada pela economia global possibilita a construção de novos campos profissionais, sendo aí de assinalar o outplacement.

Uma economia verdadeiramente global será aquela em que os processos nacionais serão substituídos e transformados em mercados internacionais e condições de produção. Paul Hirst e Grahame Thompson questionam a existência de uma verdadeira economia global, preferindo retratar as transformações que ocorrem na economia internacional e nos padrões de FDI (*Foreign Direct Investment*). O conceito de economia mundializada está escassamente definido; a existência de novas relações internacionais não é prova da existência de uma economia global, as empresas transnacionais são ainda poucas e não desempenham o papel que habitualmente lhes é concedido pela teoria da globalização, os blocos comerciais e financeiros ainda estão longe de ter atingido a plenitude. Os últimos anos têm testemunhado a passagem de modelos baseados em trocas comerciais para modelos alicerçados em FDI. No entanto, este FDI faz-se de uma forma nítida nos países mais desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, sendo escassos os investimentos realizados nas economias mais débeis. O GATT promove a liberalização que se mostra ajustada para resolver os problemas causados pelo comércio mas não para a resolução das questões ligadas ao FDI.

Estreitamente associado ao problema da globalização caminha aquilo a que Ritzer chama a mcdonaldização das sociedades. Será a mcdonaldização o ponto final do processo de racionalização das sociedades que havia já sido estudado por Weber? Será que os demónios da burocratização estão a ser progressivamente ultrapassados pelos ideais da massificação padronizada e rotinizada do *fast food*? Notemos até que ponto os mitos dominantes da modernidade, apoiados pela máquina e pela imperial tecnologia mecanicista se vêem substituídos e submersos pela maré das novas ideologias. Tal como o sector industrial se viu forçado a ceder o passo ao sector terciário, também o mito da máquina se retirou discretamente de cena, deixando o lugar vazio à ordenação do consumismo terciarizado. As formas organizativas retiradas da McDonald afectam actualmente todos os espaços empresariais e organizativos do mundo moderno. O que a Ford ou a GM foram para o mundo dos anos 20, é a McDonald para os anos 80 e 90. Mesmo no imaginário das sociedades que se organizam por critérios diferentes dos capitalistas, a expressão McDonald parece assumir os contornos de uma expressão libertadora e a possibilidade de aceder a um mundo novo e não tutelado. Que estranho é o reconhecimento de que os mitos de libertação se associem a formas organizativas que se baseiam na padronização, na tipificação e no planeamento de actividades levado ao seu extremo lógico.

Mais do que a democracia ou a liberdade, os alemães de leste queriam bananas. Mais do que o acréscimo de mobilidade, os soviéticos desejavam *hamburgers*. Estas considerações aparentemente polémicas não indicam nada mais do que o facto de o consumo ser o eixo de rotação deste final de século. Por outro lado, A McDonald revela um traço característico das modernas empresas transnacionais que conseguem parte importante dos seus resultados de actividades desenvolvidas fora dos seus países de origem. Edward Luttwak tem o cuidado de assinalar que uma empresa transnacional que actua em múltiplos mercados consegue as vantagens de escala e de escopo que anteriormente só eram conseguidas por grandes conglomerados. A diversidade de espaços permite a continuidade da empresa em causa num único sector de actividade. Em vez de uma diversificação de investimentos, por via da constituição de um *portfolio* bem diversificado (redutor dos riscos), as grandes empresas que actuam num espaço global conseguem os mesmo resultados, sem, no entanto, incorrerem nos riscos derivados da entrada em sectores de actividade para os quais não dispõem de competências específicas. Deste modo, o nível de investimentos necessários baixa e a empresa consegue estabelecer-se em mercados que, em momentos de crise se comportam de forma oposta. Se a empresa perde num espaço, estará a ganhar num outro.

A integração mundial é forte, mas permite que existam movimentos contra-corrente. Para haver economias perdedoras, deverão existir economias ganhadoras e a actução à escala mundial vale por dizer que se está sempre a triunfar num qualquer tabuleiro. Por outro lado, a actuação das transnacionais na nova economia global explica o porquê da eficiência e dos bons resultados não se reflectir necessariamente num acréscimo do nível de segurança dos trabalhadores. A par com as melhorias nos resultados pode marchar o espectro do desemprego e da dificuldade de garantir um trabalho qualificante e interessante. Todos os traços negativos do mundo fabril passaram hoje a estar indissociavelmente ligados ao mundo dos serviços - a alienação, a monotonia, o cansaço, o desinteresse não foram banidos para todo o sempre, apenas se transfiguraram e ocuparam espaços até aí tidos como estrangeiros.

Não só a McDonald’s é uma instituição norte-americana e da sociedade de consumo em geral, como funciona como o ícone resumo de tudo aquilo que nos habituámos a esperar da cultura americana. Espaço catedralizado onde se procede à oração e à genuflexão respeitosa, o McDonald’s é o verdadeiro resumo simbólico da moderna sociedade global. Uma sociedade mcdonaldizada nem sequer precisa de ter estabelecimentos formalmente orientados por aquele *brand name*. A mcdonaldização opera por referências e desenvolvimentos miméticos e não por presenças físicas visíveis. Por outro lado, as formas associadas à mcdonaldização actuam por incorporação, abarcando mais e mais elementos. O suchi e os burritos podem facilmente fazer parte dos menus apresentados nesses restaurantes. Que melhor descritor existirá para uma cultura que já é, ela própria, o produto de múltiplas fusões e convergências. A misceginização cultural (e não só) simboliza com clareza o que é a sociedade norte-americana e, por arrastamento, a sociedade global dos nossos dias. A frescura, a juventude, a rapidez, a eficiência, a gentileza confluem para mostrar a imagem de marca da sociedade global. Simultaneamente, a ideologia do *fast food* é um exemplo claro da dessacralização da refeição e do acto comunitário que se escondia por detrás de si. A refeição perde a sua referência familiar de encontro e de marcação das rígidas separações hierárquicas geracionais e é substituída por uma objectivação da refeição como marca de consumo redutor. A polissemia da refeição é quebrada e apenas resta o mirífico sonho de um consumo igualitário e democratizado. O próprio consumo é reduzido a uma marcação mínima: pouco importa como se come e o que se come, come-se simplesmente. O requinte cede lugar à função. A sinalização tomba em face do vazio simbólico. A mcdonaldização vale pelo extirpar simbólico de todas as actividades ligadas ao consumo. Esta é a razão pela qual a mcdonaldização pode ser usada como desritor para jornais, revistas, televisões ou qualquer tipo de produtos. A sociedade mcdonadizada é uma sociedade de descartáveis e de consumo imediato. O espaço da memória e da lembrança, o arquivo emotivo-sentimental do objecto e da manifestação são trucidados pela lógica de um instante que não é necessário guardar porque se repete ao infinito. A distinção não tem lugar, a vida é feita de repetições incessantes e levadas ao seu extremo lógico. O que pauta os dias e permite a calendarização não é mais do que o conhecimento de qual a rotina que é operativa. Usando a analogia da gaiola férrea weberiana, cabe perguntar até que ponto a mcdonaldização não será o destino inultrapassável das sociedades actuais, independentemente das suas orientações ideológicas.

Mais do que uma tese de convergência por via das virtualidades do modelo democrático, observamos uma confluência orientada pela redução ao gesto elementar e à operação simplificada. O neo-taylorismo da sociedade mcdonaldizada não se apoia no gesto mínimo de trabalho, mas no gesto mínimo de consumo. Os *therbligs* industriais tombam em face dos *therbligs* do lazer. A sociedade do lazer é a sociedade das rotinas do descanso e das tipificações lúdico-hedonistas. A complexidade é passada pela trituradora hamburgerizante, as notícias ou as actividades humanas não são mais perceptíveis na sua riqueza e na sua variedade, necesitam de um sistema de digestão, de interpretação e de tradução que tudo definam. A sociedade globalizada e mcdonaldizada constitui um reportório ao qual se pode recorrer em caso de necessidade. O brilho, as luzes, os ícones transformam todos os sectores em parcelas de um negócio de entretenimento e de festa interminável. Nada se faz por si, mas apenas por referências a uma espectacularização. A omissão e o corte não são vistos agora como actos censórios, mas como necessidades imperiosas que atribuam ao leitor, ao ouvinte ou ao espectador a noção do que se passa.

A sociedade globalizada é uma sociedade de espectáculo e de visão distante, na qual o protagonista tem dificuldade em perceber que se observa, observando o outro. A estranheza criada pelo outro irrompe, mas não cala a presença de uma auto-observação. Mas a sociedade não é só uma sociedade de espectáculo, ela vai mais longe e assume-se como uma sociedade *voyeuse*, onde a promiscuidade entre observação de si e do outro é uma constante. Camuflada pala ideia de que se é criativo, esconde-se a repetição ao infinito das rotinas previamente criadas. Cabe ainda falar na virtualização das sociedades globalizadas e no apogeu da individualização que se esconde por detrás dela - os jogos, as festas, o sexo alargam-se e restringem-se, individualizando-se. A mcdonaldização do sexo também é um traço significativo das novas relações sociais (com toda a sua imagem de segurança, limpeza, cumprimento da lei, privacidade, respeito, etc.). A individualização passa pelo regresso a casa, que de espaço alternativo, se constitui como espaço único. A casa é agora local de trabalho e de repouso, de lazer e de sexo. As catedrais de trabalho demonstram bem a ideia de uma mobilidade sem saída do mesmo terreno. Para quê sair se podemos ter tudo no mesmo espaço. A virtualidade das experiências vai mais longe do que as simulações de outrora. Trata-se de experiência com interactividade, não é a simples observação, é a participação sem outro ou, quando muito, com tronias diversas. Imaginamos e criamos outros que mais não são do que prolongamentos de nós mesmos. O corolário de uma sociedade mcdonaldizada será a vivência da nossa vida pela observação dela mesma ou pela virtualização das actividades a ela associadas. Não se vive, mas simula-se uma vida, não se experimenta, mas finge-se a sua experimentação.

Sendo a sociedade mcdonaldizada uma sociedade de necessidades, é forçoso tipificar as necessidades e fomentar a sua satisfação. A multiplicação ao infinito dessas necessidades causaria sérios problemas de alocação de recursos e de gestão das mesmas. Daí que a eficiência organizativa se imponha como um dos principais elementos a levar em linha de conta nas sociedades actuais. A eficiência nos arranjos permite uma fácil quantificação e um cálculo frio (o que mostra bem a proximidade conceptual entre os temas da globalização e da racionalização, pela qual podemos afirmar que a segunda nada mais é do que o prolongamento da primeira). A quantidade subjuga a qualidade, a democratização implica que as ofertas e os brindes figurem como critérios de escolha. Para os críticos da sociedade de consumo, as observações podem ser as mesmas, mas as causas invocadas são bem diversas. Se o diagnóstico é coincidente, uns (os aristocratas) verão as causas num modelo de sociedade que confere o primado à ausência do gosto e do requinte, outros considerarão o resultado obtido como a perversão de um modelo nobre, como o abastardamento de um ideal que permanece vivo e pleno de hipóteses. Para uns, a democracia só será conseguida com aristocratas de espírito, para outros, a democracia será possível com reformas.

A lógica do receber mais por menos (quanto maior a quantidade comprada menor o custo unitário daquilo que adquirimos) consubstancia bem a ideia de eficiência que é típica das sociedades de consumo). Paralelamente à lógica da eficiência por utilização dos recursos financeiros, encontramos a lógica da eficiência pelo tempo gasto no interior de uma instalação (seja ela qual for). Quanto menor o tempo consagrado a actividades irrelevantes, maior o tempo livre que poderemos atribuir às actividades realmente importantes. O cálculo racional traduz-se numa combinação de utilizações de tempo e de recursos financeiros. O interessante é que a poupança de tempo conseguida através de rotinas mcdonaldizadas é utilizado para o aproveitamento de novas rotinas mcdonaldizadas, o que significa que poupamos tempo para fazer mais do mesmo. Cálculo e eficiência garantem a previsibilidade de todo o sistema. Considera-se frequentemente que as sociedades tradicionais se movem num quadro de repetições e de rotinas às quais ninguém escapa. As estações do ano, a escassez de recursos, a doença, as actividades agrícolas e a caça institucionalizam ritmos e movimentos imparáveis. No entanto, as sociedades modernas não estão isentas dessas rotinas e repetições. A previsibilidade actual de ocupação dos tempos não é menor do que nas sociedades tradicionais. As surpresas que abalavam as sociedades tradicionais eram raras, mas ao sucederem eram causadoras de estranheza. As surpresas nas sociedades modernas são frequentes, mas perderam o estatuto de surpresas. O que caracteriza as sociedades actuais é a redução dos limiares de expectativa e de surpresa a níveis próximos de zero. Praticamente ninguém se surpreende por acontecimentos, tecnologias, ou transformações sociais.

Por último, o controlo é um traço definidor da sociedade mcdonaldizada. O embaraço da escolha é aparente. Os menus que se multiplicam não invalidam que se escolha sempre o mesmo. O controlo simplifica-se se se substituir a presença humana pela presença não humana, acrescentando-se mais previsibilidade e certeza nas actividades. As sociedades mercantilizam-se e as relações sociais objectivam-se pela clientelização das mesmas. A interacção não se molda pela reciprocidade, mas pelo interesse, não pela troca, mas pela norma.

Sintetizando a nossa discussão do tema da globalização, indicaremos seguidamente os principais eixos de rotação que conduzem o debate.

1. Político. A globalização política respeita sobretudo à convicção de que o modelo de democracia ocidental se generalizará rapidamente a todos os países, independentemente da sua situação político-económica actual. As teses da globalização política estão muito próximas das concepções de fim da história que regressam episodicamente e que, nos últimos anos, encontraram em Fukuyama um importante arauto.
2. Económico-Financeiro. Trata-se da observação da globalização induzida pela liberalização dos mercados financeiros mundiais e da perda de importância das variáveis estritamente nacionais. O capital não conhece fronteiras e possui uma lógica que não se compadece com os interesses nacionais. As formulações tradicionais de um *nós vs. eles* perdem toda a acuidade prévia. As fronteiras diluem-se e como principais protagonistas dos jogos económicos mundiais assumem-se as transnacionais.
3. Cultural-Consumista. A globalização é marcada profundamente pela proliferação de uma ideologia e de um conjunto de traços culturais que possuem como referência a mcdonaldização e a hollywoodização do mundo. Vale isto por dizer que a agenda cultural norte-americana orienta os padrões de consumo e de relacionamento à escala mundial. A centralidade destes modelos pode ser observada quer no mimetismo desenfreado que desencadeiam quer nas reacções viscerais de recusa que engendram.
4. Demográfico. A globalização dos fluxos populacionais é um traço importante. As migrações internacionais implicam que os conceitos de cidadania tradicionais estejam sob revisão. Os critérios de nacionalidade são cada vez mais vagos. Os países mais desenvolvidos exibem, sem excepção, ritmos demográficos baixíssimos, forjando espaços para migrações fortes oriundas de países escassamente desenvolvidos mas com um peso demográfico considerável. Esta migração é quase sempre assimétrica e exibe uma espécie de convergência nos extremos, isto é, emigram os despojados de qualquer qualificação que se encarregarão das tarefas desprestigiantes nos países desenvolvidos, e os hiper-qualificados que não encontram condições de trabalho compatíveis com as suas habilitações nos países de origem. A sua emigração gera efeitos dramáticos e que são geralmente estudados sob a rubrica do *brain drain*.

# 5 - O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

A reflexão sobre o poder foi sempre uma componente essencial da teoria social. Mesmo sem querermos esboçar uma perfeita genealogia do conceito de poder, cabe deixar aqui algumas pistas que facilitem a leitura do fenómeno do poder em contextos organizacionais. Na verdade, embora muitas análises organizacionais pareçam conceder uma autonomia total aos participantes organizacionais, desenquadrando-os da sociedade global a que pertencem, é de importância crucial realçar que o poder nas organizações não pode ser explicado sem referência aos contextos globais nos quais se insere. Múltiplos autores centram-se em demasia nas conflitualidades internas da organização e ignoram por completo as questões sociais mais vatsas. Aliás, toda a teoria organizacional que anteriormente integrámos no paradigma moderno demonstra uma quase total desconsideração pelos fenómenos de poder. O poder era sempre uma face escura, a dimensão sombria que poderia corromper as relações sociais de cooperação no interior de cada organização particular. Tal como as dimensões emocional e afectiva, o poder deveria ser escondido, escamoteado ou ignorado por completo.

Uma organização onde triunfasse a besta do poder estaria condenada a uma guerra hobbesiana e, no limite, entraria rapidamente num processo suicida. Deste modo, a desconsideração sistemática dos fenómenos de poder no interior do paradigma da modernidade, tinha como efeito directo o realçar da importância das formas legítimas de exercício de dominação. A autoridade não era um mero subterfúgio para o não tratamento da esfera do poder, a autoridade era a variável capital para o entendimento dos fenómenos organizacionais. No entanto, a perda progressiva de importância do modelo funcionalista e as críticas formuladas pelos neo-estruturalistas e pelas correntes marxistas em geral recolocam na ordem do dia os fenómenos de poder. Longe de ser uma faceta suja e cinzenta do mundo social, o poder reocupa os escaparates e passa a ser visto como uma variável de capital importância para o entendimento das relações sociais.

No lugar de espaços cooperativos, conviviais e de larga consensualidade entre todos os participantes, descobrimos agora a organização como manifestação micro das conflitualidades expressas e latentes que ocorrem ao nível das sociedades. As lutas pelo poder não são uma manifestação episódica e rara no quotidiano das organizações, elas são o sal e a pimenta desssas mesmas actividades. É bem verdade que esta concepção das organizações como arenas de confronto entre todos conduz a organização a uma dimensão cínica de alianças e traições, de amizades furtivas e inimizades permanentes. O ambiente organizacional encontra-se rapidamente transmutado: dos ambientes idílicos de paz e tranquilidade saltamos para um universo de facas longas, onde as vidas são curtas e brutais.

Independemente destas nossas considerações iniciais em torno das variáveis de poder, é importante realçar que o conceito de poder é polissémico e conduz frequentemente a concepções contraditórias. Se para uns, o poder é visto sobretudo numa dimensão disposicional, isto é, como um conjunto de capacidades que podem ser exercidas por um determinado actor social (Wrong), para outros, o poder possui uma dimensão facilitativa, ou seja, é caracterizado pela possibilidade de atingir objectivos (Parsons) e, para outros ainda, o poder deve ser entendido numa faceta plural: como prática, como factor de disciplina e como discurso (Foucault). Esta simples constatação leva-nos directamente à consideração que o poder pode ser entendido quer na sua dimensão de causalidade (o poder é instrumental) quer na sua vertente de intenções e razões por detrás de si. As teses hegemonistas tendem a considerar que o poder leva os actores sociais a comportarem-se de uma determinada forma sobretudo pelo recurso a mecanismos de manipulação dos pensamentos e dos desejos.

Se quiséssemos eleger duas figuras capitais para a reflexão sobre o poder, seria talvez interessante recorrer a Hobbes e a Maquiavel. A concepção hobbesiana do poder centra-se na questão dupla da soberania e da comunidade, enquanto que a maquiavélica aborda sobretudo a dimensão estratégica do mesmo. O modelo mecanicista e positivo, observável em Hobbes foi dominante ao longo do século XX. O quadro seguinte representa os extremos de oscilação da discussão sobre o poder: entre a visão unitária e a visão pluralista e entre a visão da ordem e a da estratégia.

|  |  |
| --- | --- |
| HOBBES | MAQUIAVEL |
| O que é o poder? | O que faz o poder? |
| Legisladores | Intérpretes |
| Ordem - Fixação | Dependência do Espaço e do Tempo |
| Legitimidade assente na Mecânica | Base Histórica e não Metafórica |
| Causalidade + Atomismo + Mecanicismo | Visão Musculada do Herói |
| Modernidade (?) | Pós-Modernidade (?) |

## 5.1 - Um Breve Retrato Histórico-Sociológico

O poder é, nas ciências sociais, quase unanimemente considerado como um conceito nuclear. A sua centralidade é tão clara que o filósofo Bertrand Russell chegou ao ponto de estabelecer um paralelo entre o conceito de força (nas ciências físicas) e o conceito de poder (nas ciências sociais). No entanto, pese embora a sua centralidade e as discussões acaloradas que suscita, o poder raramente foi equacionado de um modo suficientemente objectivo e rigoroso que possibilitasse a sua construção como objecto científico. Vários foram os autores que se mostraram pouco inclinados a considerar o poder como ponto de rotação das suas análises. Daí que tenhamos que referenciar um primeiro paradoxo lógico e cosntitucional do estudo do poder - ao reconhecimento da sua importância não corresponde um volume de trabalhos suficientemente vasto capaz de o provar.

De qualquer forma, se centrarmos a nossa atenção nas primeiras gerações de sociólogos, rapidamente chegaremos à conclusão que a reflexão sobre o poder ocupa páginas importantes dos seus textos. De Tocqueville e Marx a Durkheim e Weber é indesmentível que o tratamento das questões ligadas ao poder ocupa lugar de destaque. O tratamento produzido por estes autores é de natureza macrossociológica, isto é, o poder é discutido e analisado por referência à evolução ou à transição verificada nas sociedades globais. Visto desta forma, o problema é uma vez mais o do retrato da substituição de uma sociedade tradicional de Antigo Regime por uma sociedade modernizada derivada das revoluções. Em todos estes autores verifica-se o cuidado de marcar os mecanismos e os processos que, na Europa, conduziram à superação das formas de autoridade tradicionais e sua substituição por um poder que, não raramente, se assume como uno e totalitário.

De alguma forma, encontramos nas reflexões sociológicas de finais de XIX os ecos de debates anteriores que haviam ocupado os filósofos das luzes. A perda de capacidade interventiva, de prestígio e de reconhecimento por parte das instituições tradicionalmente detentoras de autoridade (igreja, família e corporações) cria um vazio que ora é preenchido pelo estado (cada vez mais poderoso) quer por novas ideologias que rapidamente se consolidam. Apesar de todas as linhas de divergência que caracterizam as vias de indagação socialistas e conservadoras, é de assinalar a sua notável convergência a respeito da crise das formas tradicionais de autoridade e a sua caracterização de uma marcha quase imparável na direcção de uma sociedade mais igualitária.

É dos contributos destes autores que derivam parte importante das tipologias que caracterizam as formas de poder quer em termos das sociedades globais, quer em termos das próprias organizações. Não será despropositado referir até que ponto, a formulação weberiana das três formas de dominação foi usada amiúde por autores de diferentes tradições e como esse seu modelo foi acolhido no plano organizacional. Na verdade, a definição das dominações tradicional, carismática e racional-legal prestava-se bem a uma transposição quase directa para o plano das organizações. Não era verdade que múltiplas empresas e organizações eram dirigidas por famílias que se reproduziam no comando das firmas e em que a legitimidade do seu comando derivava de um princípio que pouco ou nada tinha a ver com a competência, antes fazendo apelo a uma norma consuetudinária? Não era também um facto que várias eram as organizações em que a figura do líder assumia contornos mágicos ou taumatúrgicos e em que o seu desaparecimento causava um impasse de difícil ultrapassagem? Por fim, não seria um facto, que inúmeras organizações caminhavam para princípios formalizados e impessoais em que o poder da norma escrita e da regra juridicamente determinada se impunham aos comportamentos discricionários dos homens? Sem queremos avançar mais na caracterização dos contributos weberianos para o estudo do poder, não podemos deixar de reafirmar a sua centralidade para o tratamento da questão.

Pese embora a nossa afirmação de que a reflexão sociológica sobre o poder nasce como uma discussão tipicamente macrossociológica, em que o protagonismo é posto todo inteiro nas estruturas sociais e nas instituições que resultam da evolução histórica das sociedades europeias que emergem do Antigo Regime, não podemos ignorar que, paralelamente, se desenvolve uma outra tradição que se não assume a mesma importância quantitativa (em número de autores) da primeira, revela, pelo menos, uma série de contributos que se revelarão decisivos. Com a leitura microssociológica do poder, encontramos recolocada a questão em termos de actores sociais e não tanto em termos institucionais ou organizacionais. Ainda que a contribuição weberiana seja suficientemente vasta e rica para poder ser indiciada como um intróito ao estudo microssociológico do poder, é em Georg Simmel que devemos colocar o rótulo do pioneirismo deste tipo de abordagem do poder. Em Georg Simmel verificamos o cuidado da representação das formas geométricas das relações sociais e da sua classificação. Prestando uma atenção enorme à transição das formas duais para as formas triangulares das relações sociais (Simmel teria mesmo dito que a sociologia começava com o número três, sem que isso tenha de ser interpretado como uma queda dramática nos misticismos das tríades comteanas), este sociólogo berlinense avança que a entrada de um elemento terceiro em relações até aí dominadas por uma díade formada por um A e por um B, complica enormemente a questão e vem possibilitar a emergência de interacções sociais inteiramente novas. Assim, o elemento C, ao participar directamente da relação entre A e B, permite a constituição de minorias e maiorias e cria a possibilidade de decisões que fogem aos dilemas dos *stalemates* das díades. Para além do mais, o elemento C goza da capacidade de intervir na relação arbitrando-a, ou seja, comportando-se de acordo com aquilo a que Simmel chama o *tertius gaudens*. Na medida, em que o elemento C arbitra a relação é sobre ele que cai o ónus da solução dos conflitos latentes ou manifestos que se desenvolvem entre A e B. No entanto, o *tertius gaudens* encontra-se numa posição extremamente vantajosa, podendo utilizar estrategicamente as suas capacidades relacionais não para a resolução ou superação dos conflitos entre os dois elementos considerados, mas para suscitar o próprio conflito e recolher os benefícios. Quando se apresenta este cenário está-se diante não de uma comportamento de *tertius gaudens*, mas de *divide et impera*.

Esta análise simmeliana é de uma extrema acuidade e demonstra bem até que ponto ele procede a uma desmontagem anatomizante de todas as formas de poder que ocorrem ao nível das interacções entre actores sociais. Saliente-se, mesmo, que o modelo possui a virtualidade de ser aplicado a qualquer tipo de relação ou encontro social em que estejam presentes três partes. Com efeito, poderemos facilmente substituir actores sociais, por agentes, grupos, organizações ou instituições, sem que o modelo seja afectado. Vale isto por dizer que Simmel procedeu à caracterização sólida dos tipos dominantes de relações que se estabelecem entre três partes com interesses potencialmente contraditórios, independentemente do seu estatuto e da sua dimensão. Por outro lado, a leitura de Simmel é importante, no sentido em que deixa bem evidente até que ponto possuem vantagens os protagonistas que entram numa relação conflitual depois do seu início. Tal pode ser válido em organizações como em relações entre estados. A um outro nível, é de destacar que a definição de poder em Simmel é, por natureza, relacional, fazendo apelo directo à ideia e à lógica da reciprocidade. Se é frequente que a definição do poder, nos textos sociológicos, seja feita de um modo disposicional (pela listagem de séries intermináveis de recursos de poder a mobilizar em situações bem concretas), Simmel assinala até que ponto o poder só pode ser entendido como uma relação social que se estabelece entre actores sociais (definição essa que será retomada quase na íntegra por Crozier e Friedberg, sem que estes, no entanto, mencionem expressamente o sociólogo alemão: ignorância, esquecimento, convergência de ideias, plágio discreto ou fraude declarada... ao leitor a decisão).

Uma definição relacional do poder acarreta consigo uma série de consequências que não podem passar despercebidas aos olhos de ninguém. Em primeiro lugar, se o poder é dado por uma relação social, então teremos de reconhecer que a responsabilidade pela mesma não é unilateral, antes tendo de ser confiada às duas partes envolvidas. Em segundo lugar, e uma vez que todas as relações sociais são mutáveis e contingentes, não faz sentido falar-se em poder de A, apenas fazendo sentido referir que A tem poder sobre B ou vice-versa. Em terceiro lugar, se o poder é referido a uma situação contingente, ele não pode gozar de uma propriedade transitiva. Se faz sentido referir que A tem poder sobre B e B tem poder sobre C, é ilícito concluir daí que A tem poder sobre C. Em quarto lugar, o poder é visto como uma relação mutável, ou seja, se no momento t, existe uma posição dominante de A na sua interacção com B, no momento t+1 pode dar-se a situação inversa. A relação de poder é asimétrica, mas mutável em função de acontecimentos e de lugares e mesmo da intervenção de outros actores, grupos, organizações ou instituições. Estas dimensões não estão obviamente presentes se lançarmos as bases da nossa reflexão sobre um modelo disposicional de caracterização do poder. Nesse caso, a expressão dominante será A tem poder. Com uma definição disposional o ónus do poder cabe por inteiro ao dominador. Conhecendo-se o detentor do poder, conhece-se o somatório de recursos, de qualidades e de estratégias que ele pode mobilizar em qualquer momento. O seu poder não pode ser afectado por contextos ou por situações espaço-temporalmente marcadas. Quer se faça apelo à inteligência, à qualificação, aos conhecimentos, às informações disponíveis, ao carisma, ou quaisquer outros traços, a lógica é sempre idêntica: ele tem poder.

Se é um facto que as contribuições sobre o poder que assumiram carácter dominante ao longo do século XX foram aquelas que se debruçavam sobre as realidades macrossociais e sobre o papel do estado e das instâncias normativas (a este respeito podemos inclusivamente encontrar sérias convergências entre a tradição marxista e a funcionalista), não é menso verdade que, em paralelo se continuou a desenvolver uma linha de reflexão que apostava na desmontagem dos mecanismos de poder ao nível do quotidiano e salientava o seu carácter multipolar. Mais do que uma abordagem do estado e dos seus diversos aparelhos (à maneira de, entre outros, Althusser), ou uma determinação das formas poliárquicas e dos mecanismos democráticos de representação (como, por exemplo, Dahl) interessava a estes autores mais “heterodoxos” deixar vincado que o fenómeno do poder se dotava de uma notável ubiquidade, que impedia determinar com qualquer grau de certeza o seu *locus* formal e a sua intervenção mais típica.

Ao nível destes autores aqui representados como contra-corrente, será de assinalar Elias, Foucault e Goffman. Uma vez que este não é o local mais indicado para o tratamento sistemático do contributo destes autores (principalmente porque a nossa reflexão incide na temática do poder nas organizações), contentar-nos-emos em sublinhar o porquê do realce das abordagens dos autores supracitados. Com Elias, é de sublinhar até que ponto a correspondência entre os mecanismos de poder, de gestão emocional e de mimetismo comportamental está na base daquilo que ele refere como processo civilizacional. De alguma forma, este processo apoia-se numa teia complexa de relações que escapa a um esquema inteiramente racional e pensado por parte de actores sociais. O poder não se exerce de uma forma totalmente consciente e deliberada, antes resultando de uma série de efeitos laterais (mais ou menos perversos) que juntam, num mesmo caminho, classes superiores e inferiores. O aumento do limiar de reacção a manifestações corpóreas e a expressões violentas tem como corolário lógico a constituição de hábitos e costumes não funcionais, mas socialmente distintivos. A sua constituição lança os grupos sociais num processo de distinção e de cópia, cópia esta que engendra por sua vez um refinamento adicional por parte daqueles que estão a ser copiados, facilitando a sua caracterização como classe superiora. Para lá da manipulação e do controlo social (evidentes e de fácil apreensão) coexistem mecanismos de dominação não reflectida que são tão importantes como os primeiros. A dominação e o poder não se quedam na lógica da produção ou mesmo na dinâmica do controlo ideológico (o velho problema da falsa consciência), antes se alargando a todos os gestos e comportamentos do quotidiano. Em Elias, como em outros autores dedicados ao estudo dos comportamentos do quotidiano, fica evidente até que ponto a dinâmica do poder nos remete para um duplo sistema relacional. As relações de poder são, efectivamente, simultaneamente diferenciais e deferenciais. Cada relação estipulada pela dominação procura simultaneamente a diferença (sobretudo em relação aos pares, num modelo de competição sumptuária desenfreada) e a deferência subordinante (sobretudo das classes inferiores).

Com Goffman, e sobretudo com Foucault, é a questão das formas disciplinares que assume particular relevância. As instâncias de poder estão situadas ao nível das formas de regulação dos comportamentos e, especialmente do corpo. As análises de Goffman sobre as instituições totais (hospitais psiquiátricos, prisões ou campos de concentração) e as refelexões de Foucault sobre prisões, asilos e sobre os mecanismos disciplinadores do corpo (tanto na sua *História da Sexualidade*, como no *Vigiar e Punir* e na *História da Loucura na Idade Clássica*) são reveladoras de até que ponto os mecanismos de controlo presentes no nosso quotidiano são responsáveis por um retrato do poder e das suas relações que escapa a uma visão totalmente concentrada do mesmo. As múltiplas instâncias de regulação podem, é uma facto, ser solidárias entre si e convergir para um mesmo objectivo, mas isso não pode escamotear o facto da sua actuação ser frequentemente independente. Ou seja, com as análises de Goffman e de Foucault temos abertas as duas possibilidades: a da leitura de um poder unívoco e castrador, desempenhado por múltiplas instituições independentes mas solidárias entre si, e o de um poder plural que converge episodicamente na tentativa de assegurar uma socialização disciplinada e sem sobressaltos.

## 5.2 - Poder e Organizações

Em termos organizacionais, o poder raramente foi abordado de uma forma directa. A maior parte das teorias organizacionais referenciadas neste manual recusaram (tácita ou expressamente) o tratamento directo e imediato da questão. Fiéis, como afirmámos de início, a uma linha de raciocínio que considera o poder como uma face negra da vida social e cujos contornos são pouco claros, os autores mais emblemáticos dessas teorias preferiram sempre substituir a abordagem do poder por uma reflexão assumidamente mais limitada, mas também mais gerível, de algumas das componentes principais do fenómeno. Neste sentido, torna-se compreensível o porquê da autoridade, por um lado, e da liderança, por outro, terem sido os candidatos vencedores. Quer uma quer outra representam as faces legitimadas e aceites dos fenómenos de poder. O conflito que se esconde no seu interior não assume os contornos destrutivos que frequentemente assumem expressão dominante quando falamos de poder. Desde Taylor até à abordagem contingencial, isto é, todo o período que, mais ou menos convencionalmente, chamámos modernidade organizacional, os estudos organizacionais são moldados por uma concentração quase total na dimensão legítima das formas de poder. Negando-se a componente política e a irredutibilidade dos interesses organizacionais, estava-se, em última análise, a definir a base consensual sobre a qual estavam construídas todas as organizações. Esta é a visão a que o pensamento funcionalista se encarregou de dar justificações suplementares. A ordem estabelecida produzia-se reproduzia-se em torno de valores partilhados e na dependência de normas que as múltiplas socializações se encarregavam de inculcar. Num quadro de consensualismo normativo e de acordo quase total entre as partes, as diferenças de oportunidades e de escolhas obedecem apenas a uma lógica de diferenciação funcional e de necessidade de especialização. O problema do poder vê-se, assim, reduzido, a uma questão de autoridade, isto é, a uma determinação dos fluxos de comunicação e de responsabilidade no interior da organização.

A própria disciplina do comportamento organizacional ficou responsável pelo apaziguamento das tensões e pela consideração de que a questão do poder deveria, com propriedade, ser reduzida ao tratamento dos fenómenos de liderança. Não discutindo a bondade das formas de autoridade, os psicólogos organizacionais pretenderam apenas levar à prática uma série de experiências que deixassem evidentes quais os padrões de liderança que mais se adequavam a determinados contextos da vida organizacional. Pese embora, os modelos terem sido complexificados, a partir dos anos 60 e alguns dos contributos recentes não serem tão ingénuos e irrealistas como os trabalhos pioneiros (Michigan e Ohio) não restam dúvidas que o confronto entre os padrões de liderança autoritário, *laissez-faire* e democrático nos deixa evidente que o último é o que deve ser seguido. A correspondência entre a escolha ideológica e o procedimento científico é frequentemente promíscua, não podendo camuflar o enviesamento sistemático de muitos destes estudos.

É de realçar, no entanto, que a desconsideração das questões de poder nas organizações provém também de um conjunto de autores que, à primeira vista, esperaríamos encontrar nas primeiras linhas dos defensores acalorados dos seus méritos. Na verdade, os autores marxistas desconsideram a questão do poder nas organizações, não por assumirem que a consensualidade é dominante, mas porque alvitram que os fenómenos organizacionais não possuem qualquer tipo de autonomia em face dos fenómenos ao nível das sociedades globais. Deste modo, a realidade quotidiana das organizações mais não é do que o produto determinado das confrontações que se estabelecem ao nível das realidades macro. Esta afirmação não pode, de qualquer modo, escamotear que existem autores da tradição marxista, como Burawoy, que aceitam as realidades particulares da confrontação políticas nas organizações. Os mercados internos de trabalho, a consolidação do estado internos e os mecanismos do *making out*, já anteriormente explicitados, são excelentes exemplos para que se compreenda que a nossa afirmação relativamente à postura dos autores marxistas deve ser encarada com cautelas, ou mesmo reservas.

A questão do poder organizacional revela-se de grande acuidade e interesse quando nos confrontamos com as transformações actuais ao nível dos principais protagonistas das organizações. Tradicionalmente vistos como eixos de rotação entre a gestão de topo e os trabalhadores sitos na base da pirâmide organizacional, os gestores intermédios, os supervisores e os capatazes têm vindo a perder as suas prerrogativas tradicionais e a sua capacidade de intervenção no dia-a-dia da organização. A sua efectiva perda de poder é reveladora de como um conjunto de transformações tecnológicas e de organização do trabalho podem resultar na total destruição de corpos profissionais que gozavam de um estatuto elevado ainda há poucos anos. A própria lógica, hoje tão propalada, do *empowerment*, é responsável pelo declínio na força e na capacidade interventiva destes grupos profissionais. A partir do momento em que as formas rotinizadas do trabalho são atribuídas a máquinas e a equipamentos sofisticados e que os trabalhadores de base transitam para funções de controlo e considerando que os apelos à responsabilização, à participação e às sugestões por parte de todos se fazem sentir cada vez com mais acuidade, fácl é concluir que os corpos intermédios tenham vindo a desaparecer ou a perder a sua autoridade tradicional. O achatamento do bolo de noiva, isto é, a redução dos níveis hierárquicos da organização, corresponde exactamente ao desaparecimento destes quadros intermédios. Num ápice, a base fica mais perto do topo, podendo ser chamada a assumir maiores responsabilidade (resultantes do referido *empowerment*). Com trabalhadores de base mais responsáveis e participativos, tornam-se dispensáveis os níveis intermédios. Simultaneamente a generalização de uma ideologia gestionária que privilegia a redução das diferenças estatutárias entre os diferentes participantes (seja ela fruto de um espírito benfazejo ou de uma vontade de manipulação sofisticada), de que é exemplo a acção do gestor brasileiro Ricardo Semler na sua Semco, mais adensa a crise de todas as formas intermédias de poder.

Os efeitos deste desaparecimento tendencial dos corpos intermédios são múltiplos. Por um lado, elimina-se uma grande fonte de ambiguidades e de perturbação da vida organizacional. Na verdade, os gestores intermédios e os capatazes eram uma ilustração perfeita dos problemas resultantes de sentimentos de pertença dupla e de incapacidade de assumir na totalidade um status e um papel únicos. Por outro lado, a crise dos corpos intermédios, leva a que a vida organizacional possua menos *nuances* e possa resvalar para confrontações mais directas entre trabalhadores e gestores, mesmo que todos eles surjam agora camuflados por detrás de designações mais ou menos inócuas como associados ou colaboradores.

Os esquemas clássicos de leitura das organizações em torno de duas ou três classes (patrões e trabalhadores ou accionistas, gestores e trabalhadores) tidas como completamente irredutíveis, está hoje, mais do que nunca ameaçada. Na verdade, este final de século tem vindo a testemunhar que as referidas características não podem mais ser lidas como estanques. As pertenças múltiplas e as identidades complexas são uma característica dos novos tempos, sendo frequente encontrar gestores que são simultaneamente accionsitas, mas também trabalhadores que, por acção de esquemas como os ESOP (*Employee stock ownership plan*), se tornam também accionistas.

A questão do poder nas organizações também não pode ser separada das várias visões metafóricas para o seu tratamento. Assim, se para os autores neo-marxistas, frequentemente referidos, na esteira de Burrell e Morgan, como humanistas radicais, as organizações chegam a ser definidas à luz de uma analogia com prisões ou hospícios, no sentido de deixar bem vincado até que ponto elas são um espaço de exploração e de alienação, onde a liberdade não é mais do que uma palavra vã; para os autores de índole mais gestionária a conotação é quase sempre mais positiva. Assim, a maior parte dos teóricos da gestão contemporânea prefere abandonar as metáforas tradicionais que representavam o poder organizacional como se de uma corte se tratasse (a imagem de uma hierarquia rígida de organograma), substituindo-as pela metáfora solar (um corpo central incandescente de onde partem raios de luz vários que iluminam toda a organização). O retrato aristocrático cederia ssim o passo a uma imagem luminosa de que todos participariam. Paralelamente, os líderes organizacionais deixam de ser vistos como autocratas ou déspotas iluminados para se transformarem em treinadores empenhados com os seus jogadores. Em boa verdade, é frequente que esta imagem de *coach* degenere rapidamente num novo paternalismo (muito comum nas mais badaladas empresas americanas).

Uma das questões fundamentais para a questão do poder organizacional (para lá da consideração da sua autonomia em relação ao problema do poder ao nível das sociedades globais) é a da determinação de quem são efectivamente os responsáveis pela fixação dos objectivos organizacionais. Com efeito, assistimos, com demasiada facilidade, nos discursos dominantes sobre as organizações, à utilização da expressão “objectivos organizacionais”, como se a designação fosse totalmente objectiva e não problemática. Uma análise mais atenta, leva-nos rapidamente ao reconhecimento de que a questão é mais complexa do que à primeira vista seríamos levados a pensar. Em boa verdade, mesmo se querermos cair em excessos nominalistas, os objectivos organizacionais não existem, isto é, por definição as organizações, por si sós, são incapazes de serem detentoras de objectivos particulares. Assim sendo, fica implicitamente afirmado que alguém (indivíduos, grupos ou coligações) deve fixar objectivos que são posteriorente apresentados como objectivos da própria organização.

Se optarmos por uma caracterização da vida organizacional como obedecendo a uma lógica de relacionamento entre dominadores e dominados (ou exploradores e explorados) teremos de concluir que existe uma elite dominante que define os objectivos da organização a partir dos seus interesses particulares. Note-se que esta definição não implica que os objectivos norteados pelos interesses sejam exclusivamente definidos pela dinâmica interna da organização. Na verdade, uma definição deste tipo abre as portas quer a uma concepção de elite do poder (específica da organização em causa) quer à caracterização de uma classe dominante que assegura as condições da sua reprodução em todas as esferas da vida social, sejam elas ligadas a organizações ou não. Mas mesmo com uma consideração deste tipo, os problemas existem. Se admitirmos que há uma elite que tudo controla, aos níveis social e organizacional, fica sempre por saber, se possuem o dom da ubiquidade e da omnisciência e se são capazes de levar por diante os seus projectos imperiais e hegemónicos sem defrontarem qualquer tipo de resistência. Como bem sabemos, sempre que se fala de poder fala-se de resistência ao mesmo, o que é o mesmo que dizer que nenhuma relação de poder pressupõe uma aceitação óbvia e inquestionável por parte dos dominados. Falar de resistência é o mesmo que falar de estratégias alternativas e, por vezes, ganhadoras. Os subordinados/dominados possuem frequentemente a capacidade de montar estruturas alternativas ao circuito de poder, forçando o reconhecimento de que existe uma diferença entre os objectivos definidos e as práticas realizadas.

Em segundo lugar, um outro problema surge quando falamos em dominados e dominadores em relação à definição do poder e dos objectivos organizacionais. Na verdade, uma definição deste tipo cai sempre num dilema de impossível resolução, uma vez que se define o dominador como aquele que tem poder e fixa os objectivos organizacionais e se determinam os objectivos organizacionais como sendo aqueles que são estabelecidos pelos poderosos e dominadores. Com uma definição tautológica como esta, fácil é perceber que caímos num impasse do qual a saída é problemática. Qualquer definição recursiva e iterativamente constituída não nos esclarecerá muito sobre a fixação dos objectivos organizacionais, uma vez que postula os dominadores a partir dos objectivos e estes a partir daqueles. Que fazer? As alternativas são várias, mas aquelas que mais parecem ter avançado são as que recusam os modelos singulares (hegemónicos ou imperiais) do poder nas organizações). Defendendo um modelo plural do poder organizacional combate-se a ideia de um corpo óbvio e evidente de objectivos organizacionais, caracterizados por uma homogeneidade total e por uma amplitude máxima. Recusando quer o modelo de classe dominante, quer o modelo de controlo ideológico, as teses mais pluralistas do poder organizacional, ignoram os confrontos entre aqueles que postulam que o poder nas organizações repousa nos accionistas independentes, os que afirmam que ele se concentra nas mãos de gestores friamente racionais e preocupados com a maximização da sua utilidade e aqueles que apontam o facto de a constituição de fortes *interlocking directorates* ter transferido o poder organizacional para fora das fronteiras organizacionais e o ter colocado junto de investidores institucionais que não conhecem outra lógica que não a do dinheiro (não obedecendo nem a países nem a ideiais, aproximar-se-iam da lógica monopolista e concentracionária outrora definida por alguns autores marxistas).

Deste modo, os adeptos dos modelos pluralistas de poder organizacional optam pela concepção das organizações como espaços de confluência/divergência entre participantes organizacionais (os *stakeholders*). É bem evidente que este modelo não está isento de problemas. Se a sombra da tautologia paira como espada de Dâmocles sobre as testas dos analistas dos objectivos organizacionais, o problemas dos pluralistas situa-se ao nível da definição restritiva ou alargada dos *stakeholders*. Se partirmos para uma definição alargada do conceito ele assume-se como um *mot valise* totalmente inclusivo (problema que surge para o próprio conceito de poder) e que nada explica. Como sabemos, o alargamento do campo de actuação de um conceito doa-lhe possibilidades interventivas, mas esvazia-lhe o conteúdo. Se definirmos o *stakeholder* como todo aquele que mantém uma relação de qualquer tipo com a organização em causa e afirmarmos que qualquer *stakeholder* possui ou estabelece uma relação de poder com essa organização estamos efectivamente confrontados com um esquema tão complexo que torna impossível perceber como efectivamente funcionam as organizações. Impõe-se, pois, a transição para um esquema restrito de interpretação dos participantes organizacionais. Mas mesmo esta interpretação não escapa às críticas e não se exime a dificuldades várias. Na verdade, qual o limite de envolvimento que nos permite determinar os participantes tidos como mais relevantes? Que fornecedores, que clientes, que agências governamentais, que sindicatos, que accionistas, que trabalhadores, que gestores, que grupos ecologistas, etc., devem ser considerados como intervenientes activos e dedicados no xadrez do poder organizacional?

As dificuldades avolumam-se, pois, independentemente do modelo escolhido para a abordagem da problemática do poder nas organizações. O mais que poderemos afirmar é que o poder nas organizações resulta de uma multiplicidade de relações justapostas em que coligações de fronteiras mal definidas (e reconstituídas permanentemente) procuram levar à prática as suas estratégias e os seus interesses. Posto o problemas nestes termos, há que reconhecer que raramente existem objectivos bem definidos: eles são casualmentes estabelecidos a partir das decisões e das não decisões, de rotinas e de hábitos estabelecidos e de estratégias bem delineadas. O modelo totalmente lógico e racional da decisão organizacional não corresponde minimamente aos factos, o mesmo se podendo dizer da aplicação prática dos objectivos integrais de uma gama particular de objectivos. Tal consideração é válida para qualquer tipo de organização, sendo mesmo de considerar que não são só os governos que possuem os seus Jim Hacker e os seus Sir Humphrey.

Quando estabelecemos o problema do poder nas organizações a partir da lógica dos objectivos organizacionais (natural e neutralmente definidos) estamos frequentemente, mesmo sem nos darmos conta a cair numa armadilha reificante. Considerando que as organizações possuem objectivos particulares e próprios que transcendem ou escapam à consciência e à estratégia dos diversos participantes organizacionais precemos indicar que as organizações têm pelo menos o objectivo de se manterem vivas e actuantes. Existe obviamente aqui uma ingenuidade fundadora. Em primeiro lugar, nunca foi encontrada, em termos, práticos, nenhuma organização capaz de manifestar junto da opinião pública os seus interesses particulares; em segundo lugar, há que reconhecer que mesmo a sobrevivência de qualquer organização está longe de poder ser considerada como um mínimo denominador comum para todos os participantes organizacionais. Se é um facto que, no momento em que se forma uma organização, se conciliaram interesses vários e todos parecem manifestar um genuíno interesse na sobrevivência da mesma, rapidamente esse traço comum cede lugar a novos objectivos. Enquanto uns perseguem objectivos de expansão, alguns tentam assegurar empregos ou encomendas, outros buscam as produtividades, outros os lucros, outros, ainda, mais não desejam do que reforçar a sua base de domínio e o exercício do seu poder sobre outros.

Realçar a centralidade do poder na vida organizacional equivale a afirmar o seu carácter político, isto é, uma vertente, que permaneceu ignorada durante muitos anos. Falar em política equivale a falar em confronto ou em conflitualidade, ideia que está bem expressa nas modelizações produzidas por Mintzberg a respeito do poder organizacional. Mintzberg caracteriza múltiplas formas de jogos políticos nas organizações, construindo mesmo um quadro conceptual de casos limite.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **CONFLITO GLOBAL** | **CONFLITO LIMITADO** |
| **CONFLITO INTENSO** | ARENA POLÍTICA | ORGANIZAÇÃO POLITIZADA |
| **CONFLITO CONTIDO** | CONFRONTAÇÃO | ALIANÇA TITUBEANTE |

Independentemente de todas as considerações que possamos produzir em relação ao tema do poder nas organizações, é de salientar que a visibilidade do problema se torna maior quando nos encontramos confrontados como dinâmicas de mudança. Sejam as situações consideradas decorrentes de mudanças endógenas e mais ou menos espontâneas, resultem elas de processos de fusões e aquisições, a lógica permanece a mesma: a mudança funciona como um verdadeiro laboratório para a discussão da problemática do poder. Mais do que qualquer afirmação ou reflexão teórica, a mudança permite a constatação prática do xadrez organizacional e das alianças efectivas que se estabelecem entre os diferentes participantes.

# 6 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

O tema “estruturas organizacionais” dominou o campo da análise organizacional durante toda a década de 60 e a primeira metade dos anos 70. Esta análise pretende integrar os estudos relativos a diferentes aspectos da estrutura organizacional, tentando demonstrar a importância da estrutura para os membros da organização em questão, bem como o tipo de relações que se desenrolam interna ou externamente.

O que é uma **estrutura**? A ideia de estrutura é basicamente simples. Os edifícios têm estruturas, sob a forma de colunas, paredes, telhados, etc. A estrutura de um prédio é fundamental e determinante no que diz respeito aos movimentos e actividades das pessoas que o ocupam, pressupondo-se que os prédios tenham estruturas adequadas às actividades neles executadas. No entanto, a analogia entre as estruturas organizacionais e a dos edifícios não é linear, embora os factores que afectam ou determinam a estrutura de um prédio sejam de algum modo semelhantes aos das organizações.

É importante distinguir dois sistemas dentro de uma organização: o **sistema formal** e **o sistema informal**. O sistema formal implica a divisão racional do trabalho, a diferenciação e integração dos participantes de acordo com critérios estabelecidos pela direcção. Estamos a falar ao nível da organização planeada, aprovada pela direcção e comunicada através de regulamentos, descrição de cargos e organogramas: a organização formalizada oficialmente. O sistema informal consiste na organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas, que ocupam uma determinada posição na estrutura formal, a partir de relacionamentos que estabelecem entre si. Esta organização informal forma-se a partir de relações afectivas, de amizade ou de antagonismos. Ela surge a partir de interacções impostas pela estrutura formal e transcende-a em vários aspectos: no tempo (dura para além do horário de trabalho), no espaço (ocorre para além do local de trabalho) e no contéudo (ultrapassa os assuntos relacionados com o trabalho). A sua visualização é feita (principalmente) a partir de matrizes sociométricas e de sociogramas (ver quadros na página seguinte).

Quando falamos em estruturas organizacionais estamos sobretudo a situar-nos ao nível dos aspectos formais, que podem assumir inúmeras formas. Deste modo, é possivel apontar alguns dos factores que podem servir como variáveis importantes para definir tipos de estruturas: tamanho, tecnologia, ambiente, tomada de decisão, variáveis essas que se traduzem em níveis de maior ou menor complexidade, formalização e centralização. A estrutura organizacional, seja que forma assumir, deverá ter em conta três aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, as estruturas pretendem criar produtos organizacionais e atingir objectivos organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas destinam-se a minimizar ou pelo menos regular a influência das variações ambientais (internas ou externas) sobre a organização. Em terceiro lugar são criadas de acordo com os contextos em que o poder é exercido, onde as posições são tomadas e onde são executadas as actividades das organizações.

O desenho organizacional retrata a estrutura da organização e os processos utilizados de modo a que esta funcione, bem como os orgãos que a compôem e as suas relações de interdependência, representando as funções e actividades necessárias para a empresa alcançar os seus objectivos. Estes aspectos implicam quatro características principais: **diferenciação** (divisão do trabalho em departamentos, subsistemas - **diferenciação horizontal**; estrutura hierárquica - **diferenciação vertical**), **formalização** (regras e regulamentos), **centralização** (localização e distribuição da autoridade) e **integração** (nível de coordenação).

Os teóricos das organizações e particularmente os estudiosos das estruturas organizacionais estão conscientes da necessidade de criação de tipologias que permitam uma melhor compreensão das organizações. A essência desse esforço tipológico reside na determinação de variáveis críticas que permitam a compreensão dos fenómenos que são investigados. Na medida em que as organizações são entidades altamente complexas, os esquemas de classificação devem representar essa complexidade. Seja qual for a tipologia utilizada, esta terá de levar em consideração o conjunto das condições externas, o espectro total das acções e interacções na organização e os resultados dos comportamentos organizacionais. Os vários esforços tipológicos no que diz respeito às estruturas organizacionais, sejam eles modelos de estruturação interna ou externa, servem para identificar a diversidade das variáveis a ser consideradas.

Neste sentido, apresentaremos uma reflexão sobre o tema das estruturas organizacionais contemporâneas, quer a nível interno, onde apresentaremos o **modelo de Mintzberg das “Estruturas em Cincos”**, quer a nível externo, onde serão focadas as redes organizacionais, os ***interlocking directorships*** e as estruturas do sudeste asiático: o ***keiretsu*** nipónico e o ***chaebol*** sul-coreano.

## 6.1 - O Modelo de Mintzberg das “Estruturas em Cincos”

As estruturas organizacionais constituem uma espécie de *impressões digitais* das organizações. Cada organização tem a sua própria estrutura. No entanto, nenhuma estrutura é verdadeiramente única, apesar de ser possivel traçar pontos comuns a várias estruturas organizacionais. Muitos desses elementos comuns, uma vez identificados, permitem desenvolver algumas grelhas de classificação, possibilitando deste modo a criação de diferentes configurações no que diz respeito à estrutura interna das organizações.

A partir da década de 70 notou-se alguma preocupação, por parte dos investigadores das organizações, em identificar alguns tipos ou **configurações** organizacionais comuns. O principal fundamento destas investigações insere-se na crença de que existe um segmento limitado de configurações que são significativamente semelhantes para se enquadrarem numa determinada categoria e, por sua vez, substancialmente diferentes de organizações que se inscrevem noutras categorias. Cada configuração contém um conjunto complexo de elementos que são internamente coesos e onde a presença de alguns desses elementos sugere, necessariamente, a ocorrência de outros.

A existência de um número limitado de configurações organizacionais fica a dever-se, segundo os autores, a boas razões. Os argumentos avançados em defesa de um número limitado de configurações são de três tipos diferentes. Em primeiro lugar, salientam-se razões de carácter contingencial, afirmando que apenas algumas configurações asseguram elevados níveis de congruência interna e de consistência externa. Uma segunda linha de raciocínio invoca razões ecológicas: os nichos e as populações que os ocupam implicam fortes elementos de selecção que impedem o proliferar de formas desajustadas e apenas permitem a sobrevivência de uma gama muito limitada de tipos estruturais. Por último, há que considerar os argumentos institucionais que salientam que é reduzido o número de formas capaz de garantir legitimidade junto dos participantes relevantes. Uma vez garantida a referida legitimidade, as formas impõem-se às restantes organizações através de mecanismos coercivos, normativos e, principalmente, miméticos.

O trabalho de Henry Mintzberg (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* constitui um dos momentos onde se procurou estabelecer uma grelha de classificação de organizações. De acordo com o autor existem **cinco partes fundamentais** em qualquer organização:

1. **Operating Core** - composto pelos indíviduos que executam o trabalho básico relacionado com a produção de bens e serviços.
2. **Strategic Apex** - composto pelos gestores de topo responsáveis por toda a organização.
3. **Middle Line** - composto pelos gestores responsáveis pela ligação entre o *operating core* e o *strategic apex*.
4. **Technostructure** - composto por analistas responsáveis pela afectação de determinadas formas de padronização nas organizações.
5. **Support Staff** - composto por indíviduos que preenchem as unidades de apoio e que providenciam serviços de apoio indirecto às organizações.

Cada uma destas cinco partes pode dominar a organização. Deste modo, dependendo da parte que assume o controlo, é utilizada uma determinada configuração ou estrutura. De acordo com Mintzberg existem cinco configurações possiveis, cada uma delas associada ao domínio de cada uma das cinco partes. Se o controlo é feito pelo *operating core*, a decisão é descentralizada e estamos perante uma *professional bureaucracy* (**burocracia profissional**). Quando o *strategic apex* é dominante, o controlo é centralizado e a organização assume a forma de *simple structure* (**estrutura simples**). Se o *middle management* controla, encontramos na organização grupos funcionando como unidades autónomas operando numa *divisional structure* (**estrutura divisional**) Quando a *technostructure* domina, o controlo é exercido através da padronização, e a estrutura daí resultante será uma *machine bureaucracy* (**máquina burocrática**). Finalmente, perante uma situação onde o *support staff* domina, o controlo é exercido através de ajustamentos mútuos e estamos perante uma *adhocracy* (**adhocracia**).

|  |  |
| --- | --- |
| **CONFIGURAÇÃO** | **PARTE DOMINANTE** |
| ESTRUTURA SIMPLES | STRATEGIC APEX |
| MÁQUINA BUROCRÁTICA | TECHNOSTRUCTURE |
| BUROCRACIA PROFISSIONAL | OPERATING CORE |
| ESTRUTURA DIVISIONAL | MIDDLE MANAGEMENT |
| ADHOCRACIA | SUPPORT STAFF |

Cada uma destas configurações ou estruturas assume determinadas características que passaremos a analisar e que deverão ser utilizadas de acordo com determinadas condições que ditam as opções a tomar no que diz respeito a esta ou àquela estrutura.

### 6.1.1 - A Estrutura Simples

A estrutura simples é pouco elaborada sendo caracterizada por baixos níveis de complexidade e formalização e autoridade centralizada num único indivíduo. Trata-se de uma organização achatada, com um *operating core* orgânico onde todos os membros reportam a um único indíviduo do *strategic apex* onde o poder de decisão está centralizado. A tomada de decisão é basicamente informal, todas as decisões importantes se encontam centralizadas num único individuo que, devido à baixa complexidade, consegue obter informações chave e agir rapidamente. Este indíviduo, que quase sempre é o proprietário da organização, tem um extenso controlo sobre a mesma.

A vantagem das estruturas simples assenta na sua simplicidade, possibilita agir rapidamente sendo flexível, implicando baixos custos de manutenção; existe um mínimo de ambiguidades em termos de objectivos organizacionais, pois os membros da organização têm a possibilidade de identificar claramente os objectivos organizacionais, sendo fácil verificar como uma determinada acção contribui para a concretização desses objectivos. A principal fraqueza da estrutura simples tem a ver com os limites da sua aplicação. Quando confrontada com o aumento crescente das dimensões organizacionais, esta estrutura é inadequada. Também o facto da estrutura simples concentrar o poder de decisão apenas num individuo, funciona como uma desvantagem, já que não é possivel a existência de forças que equilibrem o poder desse indíviduo. A estrutura simples pode ainda correr o risco de sucumbir devido ao abuso de autoridade por parte do individuo que detém o poder. Esta concentração do poder pode ir contra a eficiência da organização e contra a sua própria sobrevivência. Deste modo, a estrutura simples pode ser descrita como “a mais arriscada das estruturas”: um ataque cardíaco pode literalmente destruir o centro de tomada de decisão de uma organização.

Quando é que viável optar por uma estrutura simples? Quando a organização tem pequena dimensão ou está no seu estádio de formação, se o ambiente é simples e dinâmico, se a organização enfrenta uma crise, se aquele que detém o poder da tomada de decisão é simultaneamente o proprietário da organização. A estrutura simples é igualmente eficiente se o número de empregados é baixo. Uma organização de pequenas dimensões significa, na maioria dos casos, trabalho menos repetitivo, sendo a padronização menos atractiva. A comunicação informal é conveniente. Enquanto a estrutura permanecer pequena, o *one-man show* pode continuar: o líder poderá supervisionar todas as actividades, conhecer todos os problemas chave, e levar a cabo todas as decisões importantes.

De igual modo, a estrutura simples responde perfeitamente às necessidades da organização nos seus primeiros anos de formação, não sendo por acaso que as “organizações novas” tendem a adoptar este tipo de estrutura, seja qual for o ambiente que a envolve, já que não houve tempo suficiente para elaborar uma estrutura mais complexa. No entanto, a maior parte das organizações ultrapassam este estádio em termos de estrutura; a não ser que continuem de pequena dimensão, a estrutura simples será sempre transitória.

Ambientes simples e dinâmicos estão geralmente associados a este tipo de estruturas, já que um ambiente simples é facilmente compreendido por um único indíviduo; também um ambiente dinâmico requer uma estrutura orgânica que seja capaz de reagir a contingências imprevísiveis. Em ambientes hostis, onde a sobrevivência da organização é constantemente posta em causa, é natural que os níveis de topo queiram controlar. A estrutura simples constitui um excelente veículo para concentrar o poder num lugar único. Ao contrário das organizações de larga dimensão que excluem a possibilidade duma estrutura simplespermanente, esta configuração deve ser utilizada em organizações de pequena e média dimensões onde o poder se encontra consolidado, tal como podemos verificar na prática.

### 6.1.2 - A Máquina Burocrática

Padronização é o conceito fundamental para definir a estrutura tipo máquina burocrática, que utiliza processos de trabalho standardizados para coordenar e controlar. A máquina burocrática é caracterizada por tarefas altamente rotineiras, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada. Aqui, tomada de decisão segue a cadeia de comando numa estrutura administrativa onde se distinguem claramente actividades de *linha* e de *staff*. As regras e regulamentos permeiam a totalidade desta estrutura, sendo a *technostructure* a parte dominante da organização, na medida em que é aqui que se encontram os técnicos que elaboram a padronização, que estudam os tempos e movimentos e desenham o contéudo das tarefas: responsáveis pelo planeamento, orçamento, contabilidade e auditoria.

O principal ponto forte da estrutura tipo máquina burocrática reside no facto desta estar vocacionada para estabelecer actividades standardizadas de um modo altamente eficiente. Agrupar especialidades resulta em economias de escala, minimização da duplicação de pessoal e equipamento e satisfação do pessoal em termos de oportunidade de se falar a “mesma linguagem” entre os seus pares. Assim, a máquina burocrática pode atingir bons resultados com menos talentos e custos, exigindo-se menos em termos de gestores (gestores de nível mais baixo), sendo estes substituídos pelas regras e regulamentos. Os procedimentos padronizados casam bem com altos níveis de formalização, permitindo, deste modo, uma tomada de decisão centralizada, existindo pouca necessidade de apoio inovador e experiente neste campo.

Uma das maiores fraquezas deste tipo de estruturas tem a ver com o facto de a especialização criar conflitos entre as vários grupos de especialistas, ou seja, os objectivos de cada subunidade funcional podem pôr em causa os objectivos da organização. Uma outra grande fraqueza tem a ver com a preocupação obsessiva com as regras e regulamentos. Em situações onde os regulamentos não conseguem resolver os problemas, não existe espaço para a modificação. A máquina burocrática apenas é eficiente enquanto os indivíduos se confrontam com problemas que encontram resposta nas regras da organização e para os quais as decisões já programadas e formalizadas através dos regulamentos estão à partida estabelecidas.

Quando é que as estruturas tipo máquina burocrática devem ser utilizadas? A máquina burocrática é mais eficiente quando a organização é de grande dimensão, num ambiente simples e estável e quando a tecnologia que utiliza contém trabalho rotineiro passível de ser standardizado. Neste tipo de organizações os indivíduos têm responsabilidades específicas atribuidas e a máquina burocrática dificilmente aceita mudanças, não se coadunando com a introdução de mudanças rápidas. Onde podemos encontrar organizações que utilizem este tipo de estruturas? Nas indústrias de produção em massa: indústria automóvel e metalúrgica; organizações de serviços com actividades simples e repetitivas: companhias de seguros ou companhia dos telefones; organismos públicos: repartições de finanças. Todas estas organizações são caracterizadas por actividades altamente rotineiras e standardizadas. A maior parte dos constrangimentos que ocorrem nestas organizações são previsíveis e facilmente solucionados através de procedimentos previamente standardizados.

### 6.1.3 - A Burocracia Profissional

De acordo com Mintzberg, no último quarto de século assistimos ao aparecimento de um novo tipo de estrutura organizacional: a burocracia profissional. Esta foi criada com o objectivo de permitir às organizações contratarem especialista altamente qualificados para o *operating core*. Esta nova forma organizacional combina padronização com descentralização.

A explosão do conhecimento e a difusão das novas tecnologias da informação fez com que hoje em dia as organizações necessitem de indivíduos com níveis mais altos de qualificação e de instrução. Estes factores provocaram o aparecimento de organizações que requerem *profissionais*. Exemplos óbvios incluem hospitais, escolas, universidades, museus, bibliotecas, criando a necessidade de uma estrutura organizacional assente na especialização social e não na especialização funcional.

Na burocracia profissional, o poder encontra-se no *operating core*, já que é aqui que se encontram as competências críticas que a organização necessita, tendo autonomia - providenciada pela descentralização - para aplicarem os seus conhecimentos altamente especializados. Uma outra parte desta estrutura que é igualmente muito elaborada é o *support staff*, mas as suas actividades estão apenas vocacionadas para apoiar o *operating core*.

Uma organização como uma biblioteca constitui um bom exemplo deste tipo de estrutura. Os seus profissionais desempenham as suas actividades de um modo relativamente autónomo, mas a estrutura é altamente complexa existindo regras e regulamentos; no entanto, a formalização é interiorizada e não imposta pela organização. O exemplo da biblioteca ilustra igualmente um aspecto importante relativo às burocracias profissionais, i.é, o facto de incluirem no seu interior máquinas burocráticas: o *support staff* que dá apoio aos técnicos de biblioteca - secretárias, funcionários que apoiam as salas de leitura - não tem uma autoridade descentralizada e a sua formalização é imposta por via externa.

A principal vantagem das burocracias profissionais tem a ver com o facto de estas possibilitarem tarefas especializadas - uma vez que necessitam de competências altamente qualificadas - com a mesma eficiência que as máquinas burocráticas. Então porquê utilizá-la? Em termos de poder de controlo, as burocracias profissionais necessitam que a gestão de topo delegue um grau de controlo considerável. Não existe outra alternativa, já que os profissionais necessitam de autonomia para desempenharem de modo eficiente as suas tarefas.

As grandes fraquezas das burocracias profissionais são semelhantes às das máquinas burocráticas. Em primeiro lugar, existe a tendência para o conflito entre as subunidades. As várias funções profissionais, os vários especialistas tendem a prosseguir os seus objectivos, muitas vezes sublimando os interesses das outras funções e da própria organização. Em segundo lugar, os especialistas da burocracia profissional, tal como os seus homólogos da máquina burocrática, são compulsivos na sua determinação de seguirem as regras. A diferença é que na burocracia profissional, as regras são criadas pelos próprios profissionais. Padrões de conduta profissional e códigos de ética penetram no interior da organização e de todos os seus funcionários durante o período de formação profissional.

A burocracia profissional deve ser utilizada em organizações de grande dimensão, num ambiente complexo e estável e quando existe uma tecnologia rotineira interiorizada através da profissionalização. O *operating core* da organização será dominado por profissionais qualificados que interiorizaram procedimentos bem definidos, embora difíceis de apreender. O ambiente complexo e estável significa que a organização necessita de competências complexas que podem ser apreendidas apenas através de uma aprendizagem formal e programas de formação, mas existindo estabilidade suficiente para que essas competências sejam bem definidas e standardizadas.

A explosão do conhecimento tornou as burocracias profissionais uma escolha fascinante dos anos 80. As organizações passaram a contratar cada vez mais especialistas e técnicos vendo-se forçadas a adoptar uma estrutura diferente e alternativa às máquinas burocráticas. A burocracia profissional fornece essa alternativa através da descentralização da tomada de decisão embora mantendo as outras vantagens da forma mecânica. Do ponto de vista do controlo do poder, a burocracia profissional é obviamente inferior à máquina burocrática.

### 6.1.4 - A Estrutura Divisional

Na estrutura divisional o poder encontra-se no *middle management*, já que este tipo de estrutura é constituida por um conjunto de unidades autónomas, cada uma delas uma máquina burocrática típica, coordenadas por um “quartel general” central. Na medida em que estas unidades são autónomas, o *middle management* (os gestores de cada divisão ou unidade) tem a possibilidade de exercer um grande controlo neste tipo de organizações. Sendo cada divisão autónoma, cada uma delas tem um gestor responsável pela mesma, detendo uma autoridade completa em termos de tomada de decisão operacional e estratégica. O “quartel general” central providencia serviços de apoio a todas as divisões podendo, adicionalmente, funcionar como observador externo, avaliando e controlando a organização.

No entanto, as unidades ou divisões são autónomas dentro de certos parâmetros. De acordo com Alfred Sloan, que criou este tipo de estrutura divisional na General Motors em 1920, esta estrutura deve ser caracterizada por “operações e responsabilidades descentralizadas com um controlo que as coordene”. Os gestores das divisões são livres para dirigirem as suas unidades desde que elas estejam de acordo com os objectovos estipulados pelo “quartel general”.

Uma análise mais detalhada da estrutura divisional revela que as unidades ou divisões representam um conjunto de “pequenas empresas” que são concebidas como máquinas burocráticas, i.e., as divisões tendem a ser organizadas em grupos funcionais, com grande divisão do trabalho, altos níveis de formalização e autoridade centralizada nos gestores de cada divisão.

Talvez venha a propósito falar aqui de um tipo de organizações que, embora podendo ser enquadrado dentro das estruturas divisionais, assume algumas diferenças: o **conglomerado**. Um conglomerado constitui uma organização que engloba uma multiplicidade de negócios diferentes. Não existe nenhuma interdependência importante entre esses negócios, excepto no que diz respeito à gestão de recursos. Neste sentido, o conglomerado é similar à estrutura divisional com a diferença de que aqui as unidades são completamente independentes. A gestão implementa uma diversidade de negócios de modo a fazer face aos constrangimentos a que cada unidade é sensível.

Um dos grandes problemas associados às estruturas tipo máquina burocrática tem a ver com o facto dos objectivos das unidades funcionais tenderem a ultrapassar os objectivos da organização. Uma das vantagens da estrutura divisional tem a ver com a resolução deste problema, colocando a totalidade da responsabilidade nas mãos do gestor da divisão. Deste modo, uma das vantagens da estrutura divisional prende-se com o facto desta proporcionar um maior controlo e análise dos resultados do que a máquina burocrática.

Uma outra vantagem da estrutura divisional é a de que esta liberta o *staff* do “quartel general” das preocupações quotidianas, de detalhes operacionais, podendo este estar disponível para os aspectos relacionados com o longo prazo. Obviamente que a autonomia característica das formas divisionais transforma-a num excelente veículo para a formação de gestores generalistas. Esta constitui uma vantagem distinta sobre a máquina burocrática devido à sua ênfase na especialização, ou seja, a estrutura divisional dá aos gestores um largo espectro de experiências nas unidades autónomas. Esta responsabilidade individual e independência dá-lhes a oportunidade de conhecer a totalidade da empresa que gerem, com as frustrações e satisfações que lhe estão inerentes. Deste modo, uma grande organização com 15 divisões, por exemplo, tem 15 gestores que desenvolvem uma determinada perspectiva generalista que é necessária ao nivel da gestão de topo.

Uma outra vantagem das formas divisionais tem a ver com o facto das suas unidades autónomas poderem ser desactivadas sem o mínimo de efeitos na totalidade da organização. Níveis de ineficiência numa das divisões têm poucos efeitos nas outras unidades ou divisões, de tal modo que a estrutura divisional díminui os riscos ao reduzir as possibilidades de uma parte menos eficiente da organização poder contaminar as outras partes.

Evidentemente que a grande vantagem da estrutura divisional advém da criação de negócios auto-controlados. As divisões têm a responsabilidade, a contabilização e os benefícios provenientes da especialização e estão habilitadas para processar informação como se fossem organizações autónomas. Também têm os benefícios das organizalções de grande dimensão que lhes permitem economias de escala em planeamento, aquisição de capital e diminuição do risco.

No que diz respeito às desvantagens que a estrutura divisional encerra, temos em primeiro lugar a duplicação de actividades e recursos. Cada divisão, por exemplo, pode ter o seu departamento de marketing. Na ausência de divisões autónomas, toda a organização da pesquisa de marketing é centralizada e por isso mesmo acarreta muito menos custos do que aqueles que observamos na estrutura divisional. Deste modo, a duplicaçãao de funções na estrutura divisional aumenta os custos da organização e reduz a sua eficiência.

Outra desvantagem tem a ver com a propensão que este tipo de estrutura tem para estimular conflitos. Existem poucos incentivos que encorajem a cooperação entre as divisões. Muitos dos conflitos devem-se ao facto de muitas vezes as divisões e o “quartel general” discutirem sobre onde colocar os serviços de apoio à organização. Quanto mais as divisões conseguirem que esses serviços fiquem descentralizados, menos dependentes ficam do “quartel general” e, deste modo, menos poder o “quartel general” terá sobre elas.

A autonomia das divisões muitas vezes ocorre mais na teoria do que na prática, criando alguns ressentimentos por parte dos gestores das divisões. Embora a estrutura dê autonomia às divisões, essa autonomia é exercida com constrangimentos. O gestor de divisão implementa a sua estratégia tendo em conta os resultados e objectivos da sua unidade, mas como tem de agir de acordo com políticas uniformes impostas pelo “quartel general”, o gestor encontra-se muitas vezes ressentido, argumentando que a sua autoridade é muito menor que a sua responsabilidade.

Finalmente, a estrutura divisional apresenta problemas de coordenação. O pessoal dificilmente pode movimentar-se entre divisões, sobretudo quando estas operam em produtos ou serviços altamente diferenciados, o que reduz a capacidade do “quartel general” para transferir, alocar e coordenar pessoal. Do mesmo modo, a estrutura divisional tem problemas ao nível da coordenação das relações com os clientes e desenvolvimento de produtos. Se as divisões competirem de perto pelos mesmos mercados podem tornar-se concorrentes; o mesmo é válido para situações onde as divisões competem entre elas pelo desenvolvimento de um mesmo produto, o que provoca problemas de disfuncionamento.

O primeiro critério que determina a utilização de uma estrutura divisional é a diversidade de produto e/ou mercado. Quando uma organização opta por uma estratégia de diversificação - organização multiprodutora ou multimercado - a forma divisional torna-se preferível. Quando uma organização diversifica, os conflitos entre as funções aumentam e torna-se necessária uma alteração ao nível da estrutura.

Outros factores contingentes, tais como a dimensão, tecnologia e ambiente devem ser tomados em consideração. Quando a dimensão aumenta, torna-se mais díficil coordenar as unidades funcionais e fazer com que a atenção dos membros da organização se focalize nos objectivos organizacionais. A dimensão da organização e a divergência de objectivos parecem estar altamente correlacionadas e, deste modo, quanto maior for a dimensão da organização, maior tendência haverá para que esta assuma uma estrutura divisional. Nem todas as tecnologias são compatíveis com esta forma divisional, ou seja, numa estrutura divisional, a tecnologia só pode ser aplicada quando as suas características possibilitarem que a tecnologia possa ser segmentada por cada divisão. Por outro lado, a estrutura divisional funciona melhor em contextos onde o ambiente não é nem muito complexo nem muito dinâmico, na medida em que ambientes altamente complexos e dinâmicos estão associados a procedimentos não standardizados e, a estrutura divisional está ligada a estruturas tipo máquina burocrática dando ênfase à padronização. Deste modo, a forma divisional tende a ter um ambiente mais simples do que complexo e mais estável do que dinâmico.

### 6.1.5 - A Adocracia

Quando Steven Spielberg ou George Lucas decidem fazer um filme reunem um grupo diverso de profissionais. Essa equipa, composta por produtores, editores cinematográficos, argumentistas e centenas de outros especialistas, existe tendo em vista um único propósito, fazer um único filme. Os componentes deste grupo podem vir a ser chamados por Spielberg ou Lucas para virem a fazer parte de uma outra equipa para outro filme, mas este factor é irrelevante para o projecto em questão. Estes profissionais encontram-se frequentemente com uma sobrecarga de actividades pois não existem regras formais ou regulamentos que guiem as suas actividades. Embora exista uma grelha de produção, esta é constantemente modificada tendo em consideração as contingências imprevisíveis. A equipa que produz o filme em questão pode continuar junta durante alguns meses ou mesmo anos, mas a organização é temporária. Em contraste com as formas burocráticas ou com a estrutura divisional, esta organização não tem hierarquia, departamentos permanentes, regras formalizadas ou procedimentos standardizados para fazer face aos problemas. Estamos a falar da última configuração apontada por Mintzberg: a adhocracia, caracterizada por níveis de alta diferenciação horizontal, baixa diferenciação vertical, baixa formalização, descentralização e grande flexibilidade e responsabilização.

A diferenciação horizontal é alta porque as adhocracias são compostas predominantemente por profissionais com elevados níveis de qualificação. A diferenciação vertical é baixa porque a existência de muitos níveis administrativos restringe a capacidade da organização em adaptar-se. Do mesmo modo, a necessidade de supervisão é mínima já que os profissionais interiorizam à partida os comportamentos que a gestão pretende.

Já tinhamos verificado que a profissionalização e a formalização estão inversamente relacionados. A adhocracia não constitui excepção a esta regra. Existem poucas regras e regulamentos e os que existem tendem a perder-se. Mais uma vez o objectivo de flexibilidade pede ausência de formalização; as regras e regulamentos só são possiveis onde a padronização do comportamento é possivel. Neste contexto, talvez valha a pena comparar a burocracia profissional com a adhocracia: ambas utilizam profissionais; a chave da diferença é que a burocracia profissional quando confrontada com um problema, imediatamente o classifica de acordo com um programa padrão, de maneira a que os seus profissionais o possam solucionar de um modo uniforme; na adhocracia, uma nova solução é necessária, daí que a formalização e a padronização não sejam apropriadas.

Nas adhocracias a tomada de decisão é descentralizada. Isto é necessário em contextos onde se exige uma resposta rápida e flexível e onde o gestor da organização não pode reunir os conhecimentos necessários para tomar todas as decisões. Sendo assim, a adhocracia depende de equipas descentralizadas de profissionais para a tomada de decisão.

A *technostructure* é praticamente inexistente numa adhocracia já que existem pouca formalização e padronização. Como os gestores intermédios, *staff* de apoio e operativos são tipicamente profissionais, a distinção tradicional entre supervisor e operacional, bem como entre *linha* e *staff*, torna-se díficil de definir. O resultado será um conjunto de especialistas, peritos, com capacidades inovadoras, habilitados a resolver problemas únicos e providenciarem actividades flexíveis. Numa adhocracia o poder “flui para ninguém”

Ao pensarmos numa forma adhocrática vem-nos de imediato à ideia uma série de especialistas agrupados em equipas flexiveis com poucas regras ou rotinas padronizadas. A coordenação entre os membros da equipa é feita através de ajustamentos mútuos. Como as condições mudam constantemente, o mesmo acontece com as actividades de cada elemento. Isto não significa que nas adhocracias não se verifique a existência de departamentos horizontais, só que o que acontece frequentemente é que se constituem equipas com elementos de vários departamentos, equipas que cruzam unidades funcionais para realizarem uma determinada tarefa.

A história da adhocracia está ligada ao desenvolvimento de *task forces* durante a II Guerra Mundial e à constituição de equipas militares *ad hoc* que eram desmanteladas depois de completada a sua missão. Não havia nenhum tempo rígido de duração: as equipas podiam durar um dia, um mês ou um ano. Os papéis desempenhados pelos elementos da equipa eram intermutáveis, e, dependendo da natureza e complexidade da missão, o grupo podia ser dividido em subunidades, cada uma responsável pelas diferentes facetas do trabalho a ser executado. As vantagens destas equipas *ad hoc* incluem a sua capacidade para responder rapidamente à mudança e à inovação e facilitar a coordenação de diversos especialistas. Algumas décadas passaram depois da II Guerra Mundial, mas as vantagens das equipas *ad hoc*, ou da adhocracia, continuam a fazer sentir-se nos dias de hoje. Quando é importante que a organização seja adaptável e criativa, quando especialistas individuais de diversas disciplinas são necessários para colaborarem de modo a atingir-se objectivos comuns, e quando as tarefas são técnicas, não programáveis e demasiado complexas para apenas um individuo executar, a adhocracia representa a via alternativa.

No lado negativo das adhocracias, o conflito constitui uma parte natural deste tipo de estruturas. Não existem relações claras entre patrão-subordinado, a ambiguidade ultrapassa a autoridade e a responsabilidade e as actividades não podem ser compartamentalizadas. A adhocracia anula as vantagens do trabalho padronizado. A estrutura adhocratica pode provocar *stress* e tensões psicológicas nos seus membros. Não é fácil criar e rapidamente desmantelar relações de trabalho continuamente. Alguns indivíduos acham díficil lidar com mudanças rápidas, viver em sistemas de trabalho temporários e terem de partilhar responsabilidades com outros membros da equipa. Em contraste com as burocracias, a adhocracia é claramente uma estrutura ineficiente, sendo igualmente uma configuração vulnerável. Então porquê utilizá-la? Porque as suas ineficiências, em certas circunstâncias, são mais do que compensadas pela necessidade de flexibilidade e inovação.

Os factores que determinam quando uma estrutura adhocrática deve ser utilizada são a estratégia da organização, a tecnologia, o ambiente e a idade da organização. A adhocracia está associada a estratégias de diversidade, mudança e/ou alto risco. Estas estratégias necessitam da flexibilidade inerente à adhocracia. A tecnologia na adhocracia não é rotineira e é utilizada para responder a estratégias de mudança, devendo conter pouca formalização e assentar na competência de profissionais que providenciem a resposta certa. A tecnologia deve também ser complexa já que ela é desenhada de acordo com os talentos de diversos especialistas. Tudo isto exige uma coordenação e integração de competências especializadas e heterogéneas. A adhocracia constitui o mecanismo mais adequado para promover e facilitar esta integração.

O ambiente numa adhocracia deve ser dinâmico e complexo, já que o trabalho inovador, sendo imprevisivel, está associado a um ambiente dinâmico e, por ser sofisticado, se liga a um ambiente complexo, díficil de interpretar e compreender. A adhocracia é preferivel nos primeiros anos de vida de uma organização, já que nessa altura a organização necessita de grande flexibilidade de modo a identificar o seu nicho de mercado e determinar com precisão como poderá atingir os seus objectivos. Os níveis de inovação são altos nos primeiros anos de formação da organização, numa luta constante pela sobrevivência. Trata-se de um período de experimentação, de avanços e recuos.

**QUADRO SUMÁRIO DAS CINCO CONFIGURAÇÕES**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CARACTERIST.** | **ESTRUTURA SIMPLES** | **MÁQUINA BUROCRÁTICA** | **BUROCRACIA PROFISSIONAL** | **ESTRUTURA DIVISIONAL** | **ADHOCRACIA** |
| **Especialização** | Baixa | Alta e Funcional | Alta e Social | Alta e Funcional | Alta e Social |
| **Formalização** | Baixa | Alta | Baixa | Alta c/ Divisões | Baixa |
| **Centralização** | Alta | Alta | Baixa | Descen. Limitada | Baixa |
| **Ambiente** | Simples/ Dinâmico | Simples/  Estável | Complexo/  Estável | Simples/  Estável | Complexo/ Dinâmico |
| **Classificação da estrutura** | Orgânica | Mecanística | Mecanística | Mecanística | Orgânica |

Como podemos verificar através deste quadro, a estrutura simples e a adhocracia são essencialmente estruturas orgânicas, enquanto que as outras três são mais macanísticas quanto á forma. No entanto, cada uma delas é preferivel a outra de acordo com as circunstâncias em que sejam aplicadas.

A estrutura simples é recomendada para organizações de pequena dimensão, nos primeiros anos de formação e desenvolvimento, para organizações cujos ambientes sejam simples e dinâmicos, como resposta a épocas de crise, ou quando se deseja que, em termos de controlo, o poder esteja centralizado.

A máquina burocrática é concebida para operar em organizações de grande dimensão, num ambiente simples e estável e onde a tecnologia for rotineira e o trabalho standardizado. A burocracia profissional é igualmente desenhada para organizações de grande dimensão que utilizem tecnologia rotineira. No entanto, os membros de uma burocracia profissional são técnicos especialistas que se confrontam com ambientes complexos onde é necessária uma forma descentralizada.

A estrutura divisional parece muito semelhante à máquina burocrática. No entanto, ela é concebida para responder a uma estratégia de diversidade de produto e/ou de mercado, quando uma organização é de grandes dimensões, a tecnologia é divisível e o ambiente tende a ser simples e estável.

A adhocracia implica que a gestão de topo abdique de grande parte do controlo da organização, sendo por isso mesmo o tipo de estrutura menos desejável das cinco quando falamos em termos de poder de controlo. Devemos no entanto optar por uma adhocracia em situações de estratégia de mudança, diversidade ou de alto risco ou quando a tecnologia não é rotineira e quando o ambiente é ao mesmo tempo dinâmico e complexo.

## 6.2 - AS ESTRUTURAS DO EXTREMO ORIENTE: O *KEIRETSU* NIPÓNICO E O *CHAEBOL* SUL-COREANO

Os méritos e deméritos dos *keiretsu*, ou grupos empresariais nipónicos, suscitam nos dias de hoje debates acesos nos meios económicos internacionais. É indiscutivel a importância que as novas formas de estruturação organizacional externas assumiram no desenvolvimento económico dos países do extremo oriente e do sudeste asiático no pós-guerra, nomeadamente no Japão (*keiretsu*), na Coreia do Sul (*chaebol*) e em Taiwan. Nos últimos anos, estes três países reconstruíram a sua economia e conseguiram atingir taxas extraordinárias em termos de crescimento económico graças, em grande medida, à criação de novas formas organizacionais. Embora existam algumas *nuances* nas formas organizacionais adoptadas por cada um destes três países, podemos apontar para alguns traços comuns. Deste modo, podemos afirmar que as novas organizações empresariais destes países estão embutidas numa rede de relações institucionais ou institucionalizadas, que dão a cada uma das economias características diferentes, já que estas redes se constituem de modos diferentes em cada sociedade, tendo por isso efeitos diferentes no tipo de empresas que desenvolvem.

Analisando o fenómeno do keiretsu em particular, podemos afirmar que é necessário distinguir desde logo os ***keiretsu* horizontais**, centrados em bancos e empresas de *trading*, dos ***keiretsu* verticais**, centrados em grandes empresas industriais. A origem dos principais grupos horizontais remonta ao período anterior à II Guerra Mundial, onde a economia japonesa era basicamente dominada por 10 *zaibatsu* (conglomerados financeiros de controlo familiar). Apesar da dissolução destes grupos imposta pelos Estados Unidos nos anos 50, várias empresas dos Grupos Mitsubishi, Mitsui e Sumitomo voltaram a estabelecer relações empresariais entre si, asseguradas pelos respectvos bancos, de modo a assegurar o então escasso financiamento bancário, bem como das empresas de *trading* associadas, assegurando assim a exportação dos seus produtos para o mercado mundial. O cruzamento de participações entre empresas do grupo surgiu como instrumento preferencial de manutenção do controlo accionista e de protecção contra eventuais aquisições hostis por parte de empresas estrangeiras.

Nos anos 60 foram criados três outros *keiretsu* horizontais tendo como base importantes bancos comerciais: os Grupos Fuyo (tendo como base o Banco Fuji), DKB (tendo como base o Banco Daihchi Kangho) e Sanwa (tendo como base o banco Sanwa). Mais uma vez as motivações que levaram à formação destes grupos prendiam-se com a necessidade de financiamento e de defesa contra a tentativa de aquisições hóstis. A actividade destes grupos horizontais é extremamente diversificada, cobrindo praticamente todos os sectores económicos relevantes do Japão: banca, seguros, siderurgia, química, construção, metalomecânica, equipamento industrial, electrónica, equipamento de transporte e comércio doméstico e internacional. A coordenação e controlo das actividades do grupo são assegurados pela constituição de conselhos presidenciais, onde os presidentes das principais empresas se reunem periodicamente com o objectivo de analisar a evolução e as perspectivas futuras.

As sinergias intragrupo são de igual modo facilitadas pela transferência de executivos de topo e administradores entre empresas do mesmo grupo. Deste modo, estabelecem-se laços pessoais entre as empresas, facilitando novos negócios e a entrada em novos sectores de actividade. Aliás, uma das características mais marcantes dos *keiretsu* horizontais nipónicos prende-se com a criação de relações fortes entre recursos humanos intragrupo, ao contrário dos conglomerados europeus e norte-americanos que se caracterizam por uma lógica financeira, com um banco a assumir o papel de *holding* responsável pelo desenvolvimento de novas áreas de negócio. Pelo contrário, no Japão, o desenvolvimento é potenciado pela fertilização de recursos humanos entre as diferentes empresas do grupo.

Deste modo, o desenvolvimento do grupo é assegurado de forma descentralizada com o banco a assumir o papel passivo de financiador dos projectos, obtendo-se sinergias importantes entre os diferentes sectores de actividade. Do mesmo modo, quando uma empresa atravessa momentos menos positivos, o banco e as outras empresas do grupo cooperam de modo a recuperar a empresa com dificuldades, financiando investimentos e comprando os produtos da empresa em condições menos favoráveis. Um exemplo que ilustra bem esta situação é a do Grupo Mitsubishi: em 1991, num contexto de recessão do mercado automóvel internacional, a Mitsubishi Motors foi a única empresa japonesa a registar um aumento de vendas, em grande parte graças à política das empresas do Grupo Mitsubishi que consistiu em autorizar o estacionamento de automóveis Mitsubishi nos seus parques de privados e de apoiarem financeiramente só as aquisições de automóveis Mitsubishi.

No curto prazo, os grupos aceitam sacrifícios de rentabilidade, pois consideram mais importante o seu desenvolvimento conjunto a longo prazo. Neste sentido, as empresas que fazem parte de um *keiretsu* horizontal apresentam tipicamente taxas de crescimento e rentabilidade inferiores às melhores empresas japonesas ou internacionais, revelando no entanto, uma maior estabilidade no desenvolvimento a longo prazo. Face à crescente competição global, estas empresas não continuarão no futuro a apoiar-se em fornecedores menos competitivos ou clientes com menores taxas de crescimento. A procura de melhores parceiros comerciais passou a ser feita à escala global, resultando daí a diminuição das transacções entre empresas do mesmo grupo. O crescente recurso ao mercado de capitais para assegurar o financiamento das empresas tem vindo a resultar na diminuição do peso das participações cruzadas entre as empresas do mesmo grupo. Também a escassez crónica de quadros qualificados no Japão desde a década de 80 resultou nuna diminuição da prática de rotação de gestores entre empresas do grupo. Deste modo, a evolução recente da economia nipónica e internacional não parece revelar-se propícia ao desenvolvimento dos grupos horizontais nipónicos, i.e., a lógica de competição oligopolista dos principais mercados globais assenta em vantagens competitivas tecnológicas e de gestão específicas, favorecendo empresas ou grupos focalizados em detrimento de empresas ou grupos diversificados. Deste modo, o declíneo dos *keiretsu* horizontais nipónicos constitui uma realidade e uma consequência natural das novas realidades económicas globais dos anos 80. Pelo contrário, os *keiretsu* verticais tiraram vantagem da evolução competitiva dos mercados, assumindo no início da década de 90 posições de relevo nas principais áreas industriais globais.

No período do pós-guerra o mercado japonês era bastante reduzido e as empresas não dispunham de meios financeiros para retomarem a produção em larga escala. Assim, a solução de subcontratar empresas externas era uma constante adoptada na maioria das indústrias. As pequenas e médias empresas competiam entre si para a obtenção de encomendas das grandes empresas, não poupando esforços para garantir salários reduzidos e extensos horários de trabalho. Ao nível das grandes empresas apoiavam-se em termos de transferência de tecnologia e técnicas de gestão. Estas práticas institucionalizaram-se com o tempo, começando a criar-se grupos de empresas subcontratantes e subcontratadas, através do cruzamento das participações entre empresas e a participação conjunta em novos instrumentos produtivos. Se hoje em dia, o diferencial das horas de trabalho e salário-horário entre grandes empresas e pequenas e médias empresas não é tão acentuado, a prática de subcontratação mantém-se.

No entanto, as exigências das grandes empresas têm vindo a alterar-se nos últimos anos, ou seja, enquanto anteriormente a subcontratação tinha como objectivo beneficiar das capacidades financeiras e do custo reduzido da mão-de-obra das pequenas e médias empresas de modo a atingirem-se volumes de produção altos a baixos custos, a partir da década de 80 a competição global exige grande investimento tecnológico que poucas empresas conseguem suportar sozinhas. Neste sentido, a competitividade futura dos *keiretsu* verticais vai assentar mais na sua capacidade em desenvolver novos produtos ou processos de fabrico tecnologicamente avançados, não esquecendo a necessidade de manter baixos os custos de produção. É igualmente importante para os *keiretsu* verticais japoneses a obtenção de maior flexibilidade produtiva face à crescente segmentação dos mercados.

A selecção de um pequeno número de unidades industriais a integrar nos *keiretsu* verticais é ditada pela capacidade tecnológica dos fornecedores, pela flexibilidade produtiva e pela sua atítude e estílo de gestão cooperativo. Também as rigorosas exigências de preço, qualidade, entrega e serviços são factores a considerar. Uma vez aceites no grupo, a cooperação com a grande empresa será mantida através da orientação regular como objectivo de reduzir custos e melhorar a qualidade, bem como a através do sistema de *design-in*, segundo o qual os fornecedores são chamados a colaborar no desenvolvimento de novos produtos desde a fase do *design*. Uma vez assegurada a participação no *design-in*, a empresa subcontratada tem asseguradas as encomendas futuras nas peças do novo produto, estando por isso disposta a investir em novas instalações ou equipamento produtivo. Deste modo, os custos de produção baixam e a produtividade e a qualidade aumentam, beneficiando a longo prazo, tanto a empresa subcontratada com a subcontratante.

O *keiretsu* vertical não tem apenas aplicações ao nível da produção. Também a distribuição de vários produtos industriais assenta em sistemas semelhantes de gestão conjunta. Neste campo, a distribuição de produtos electrónicos no Japão constituem um bom exemplo deste fenómeno. Apesar de estarem a surgir novos sistemas de retalho caracterizados pelo aparecimento de grandes lojas de desconto e de cadeias especializadas estarem a ganhar terreno na distribuição nipónica, a maior parte dos concorrentes continuam a basear o seu esforço comercial nos seus distribuidores afiliados.

No entanto, o futuro dos *keiretsu* verticais parece levantar alguns problemas. Também a escassez de mão-de-obra no Japão dificulta cada vez mais a capacidade de redução de custos por parte das pequenas e médias empresas industriais. A falta de quadros qualificados afecta ainda os grandes produtores que dependem cada vez mais das empresas subcontratadas para o desenvolvimento de novos produtos. Mas, apesar de tudo, a abertura gradual do mercado doméstico tem vindo a implicar o aumento de concursos internacionais para o fornecimento de componentes, reduzindo deste modo a participação de empresas japonesas nas diferentes fases do processo produtivo. A internacionalização recente das empresas nipónicas, juntamente com as exigências políticas de altas percentagens de valor acrescentado nos países de destino do investimento, têm vindo a resultar na integração de novos fornecedores no *keiretsu*. Na prática, o *keiretsu* vertical japonês tem tendência para se abrir a novas empresas, nipónicas e não nipónicas, obrigando deste modo a um novo estílo de gestão, mais descentralizado mas mais coordenado.

Sintetizando, podemos afirmar que o sistema *keiretsu*, a colaboração industrial e/ou comercial de empresas interligadas por afiliações de capital e recursos humanos, constituem uma alternativa intermédia entre os sistemas de livre contratação no mercado e os sistemas de integração vertical. O *keiretsu* nipónico teve o seu apogeu na década de 60 e inícios da década de 70 e mostrou-se ineficaz perante as novas regras de concorrência nos mercados internacionais. Pelo contrário, o *keiretsu* vertical revelou uma grande capacidade de adaptação às novas exigências concorrenciais até aos finais dos anos 80, tendo entrado em fase de reformulação nos inícios da década de 90. Seja qual for a nova estrutura que o *keiretsu* japonês possa assumir, contribuirá certamente para a continuação de sucesso que tem a vindo a marcar as empresas japonesas.

### 6.2.1 - Polémica do Keiretsu vs. Empresarialismo

É no seio da apreciação da cooperação inter-empresarial que encontramos um dos grandes debates do mundo organizacional contemporâneo. O debate em torno das melhores formas de garantir uma mudança de sucesso e a construção de vantagens competitivas não só em termos empresariais, mas também nacionais, estabeleceu-se nas páginas da *H.B.R*. entre Gilder e Ferguson. De um lado, temos a generalização da ideia de que um dos mais importantes activos dos EUA diz respeito à *start up culture* do Sillicon Valley (Gilder, 1988), do outro, temos os que afirmam que essa é a principal fraqueza competitiva em relação ao Japão. Há quem acuse as firmas de capital de risco de se comportarem como verdadeiros abutres o que invalida o reconhecimento do seu papel nuclear nas mudanças que se têm vindo a desenrolar nos últimos anos (Ferguson, 1988). Para os críticos do modelo empresarial, todas as pequenas empresas querem crescer e isso significa perderem o foco que tinham e que constituia a base do seu sucesso. Muitas das vezes as pequenas empresas roubam os melhores elementos das grandes e acabam por contribuir com muito pouco ou mesmo nada para o funcionamento global da economia. Para estes elementos o sucesso passa pela cooperação à japonesa, evitando o empresarialismo crónico que caracteriza os EUA. Daí a defesa de um grande plano de intervenção governamental (Reich, ou Thurow[[25]](#footnote-25)) para reestruturar o sector das empresas de informação de ponta e de que é um excelente exemplo o consórcio Semantech (Lee Smith, 1989).[[26]](#footnote-26)

Gilder afirma que estas ideias voltam a estar em moda graças a Ferguson. Para este autor, quase todos os movimentos de pequenas empresas no sector da informática são negativos - os seus responsáveis apenas pretendem ganhos de papel que na maior parte das vezes nem sequer concretizam e não fazem mais do que causar alguns problemas às empresas de que eram originários. Inevitavelmente estas empresas vão à falência ou são vendidas a empresas japonesas. Trata-se de vender activos importantes ao estrangeiro e causar problemas à economia nacional. As empresas estrangeiras ganham mesmo assim subsídios fiscais e patentes registadas. Para Ferguson as culpas não residem só nos empresários mas no próprio sistema de *laissez faire* que se instalou como prática dominante. Segundo ele, a complexidade aumenta com o número de unidades que existem no sistema, daí que um sector com milhares de empresas se torne caótico. Em sua opinião, a solução passaria por hierarquia, regras competitivas, interfaces modulares e padrões impostos pelo topo do sistema. Ferguson defende as vantagens do oligopólio - é preciso contrariar o enviesamento que favorece as pequenas empresas e também copiar a política japonesa que é promovida pelo MITI.

Gilder responde que o modelo japonês se baseia na competição e que o sector automóvel americano (oligopólio) é um bom exemplo do falhanço das ideias de Ferguson. Segundo Gilder, a vantagem americana deriva da lei do microcosmo (a complexidade cresce exponencialmente apenas para lá do *chip*). No microcosmo, a eficácia cresce mais depressa do que a complexidade, logo o poder deve mover-se para baixo e não para cima. Como os custos vão crescendo com a dimensão dos componentes, os esforços de centralização vão reduzir a eficiência do sistema. A integração e a miniaturização são as novas palavras de ordem - o sonho da hierarquia corresponde a um anacronismo - imaginar o computador na sua dimensão electro-mecânica. O computador num chip começa a substituir o velho computador no pedestal. O computador vai ser um instrumento de uso individual e não um elemento ao serviço da burocracia e do governo.

Ferguson (1988), por seu lado, critica os que afirmam que as pequenas empresas têm grandes vantagens em relação às grandes e que o Estado não deve intervir na economia e baseia a sua argumentação em dados concretos, recorrendo ao exemplo do sector siderúrgico. Segundo Ferguson, as pequenas siderurgias estão longe de compensar aquilo que foi perdido pelas grandes empresas siderúrgicas dos EUA e, no que diz respeito às pequenas siderurgias do Japão e da Coreia do Sul, elas tiveram sucesso porque se integraram na lógica de funcionamento dos grandes grupos económicos desses países - *keiretsu* e *chaebol.* Os computadores só estão mais baratos porque as grandes empresas os vendem em massa. O sucesso japonês passa pela concentração e integração verticais e fortes ligações a políticas estabelecidas pelo governo.

Num artigo subsequente (1990), Ferguson vai mais longe e afirma que os europeus e os americanos enfrentam um dilema - ou cooperam ou são reduzidos à vassalagem aos japoneses. Na medida em que estamos a começar a assistir à digitalização de todo o universo produtivo e a presenciar a ligação entre indústrias que previamente não estavam relacionadas entre si, a vantagem do *keiretsu* japonês torna-se mais nítida e demonstra bem a necessidade dos americanos procederem de igual modo. Com base na referência aos dois tipos de *keiretsu* - centrado num banco ou *keiretsu* de fornecedor (ao longo de uma linha), Ferguson parte para a discussão das vantagens deste sistema. Para ele, o *keiretsu* associa a escala horizontal à produção diversificada de sistemas relacionados, à coordenação técnica vertical e à disciplina de mercado, o que significa que há concentração mas não monopólio e que há estabilidade mas garantindo a rivalidade. Por outro lado, é conveniente não esquecer o papel importantíssimo que foi desempenhado pelo MITI para o desenvolvimento deste modelo de sucesso japonês. As novas alianças propostas por Ferguson e a estabelecer entre europeus e americanos seriam diferentes das formas clássicas ou de M&A, baseando-se, antes, na disciplina de mercado e na flexibilidade de companhias inovadoras.

A relação das empresas com o poder político que é aflorada por Ferguson, através da referência ao papel do MITI, encontra em Yoffie (1988) um desenvolvimento mais pormenorizado, mas de acordo com um ponto de vista distinto. Assim, Yoffie parte da consideração básica de que nenhuma empresa está imune às decisões tomadas pelos governos. Deste modo, um dos elementos básicos para criar e manter sólidas vantagens em termos de mercado passa pela construção de políticas de cooperação, pela manutenção de alianças e pelo estabelecimento de redes. As relações com o governo obedecem a alguns princípios básicos que Yoffie se encarrega de tipificar. Assim, as pequenas indústrias devem, em primeiro lugar, desenvolver uma frente comum em face do governo; em segundo lugar, necessitam de encontrar aliados no governo; em terceiro lugar, é fulcral reforçar a visibilidade, a capacidade de persuasão e a acessibilidade que são manifestadas por parte do CEO. Segundo Yoffie, a acção política é mais eficaz do que a acção por parte de agências associativas, o que leva ao reconhecimento da importância de se estabelecerem coligações entre os diversos participantes na indústria, das quais se salienta o exemplo da eficaz acção das empresas de semi-condutores.

## 6. 3 - INTERLOCKING DIRECTORSHIPS

Quando falamos em novas formas organizacionais, não podemos esquecer um novo tipo de estruturas denominadas sob o termo de *interlocking directorship*. Verifica-se, cada vez mais, no mundo empresarial de hoje novas formas organizacionais que implicam mudança ao nível dos mecanismos de controlo e poder. Os *interlocking* constituem um conjunto de mecanismos que permitem a um indivíduo ou a um grupo de indivíduos exercer o controlo de uma empresa pelo lado de fora (controlo externo), facilitando o controlo simultâneo de várias empresas. Neste sentido, a unidade de um determinado sector da economia pode ser controlado por um corpo de directores pertencentes a várias empresas (participação cruzada).

Este mecanismo permite agregar recursos e acumular lucros através de práticas competitivas agressivas, incluindo o controlo de outras empresas, na medida em que é possível o acesso a um investimento de capital, permintindo ganhar o controlo de um grupo inteiro de empresas com o objectivo, muitas vezes, de se obter ganhos privados. Quando um único individuo é o director de duas ou mais empresas onde existem conflitos em termos de política de empresa, podem surgir várias dificuldades em termos de opções. No entanto, a alternativa pode não residir ou coincidir com o interesse de qualquer uma das empresas em particular, mas sim com todas no seu conjunto, já que a vantagem resulta da existência de participação cruzada ao nível da tomada de decisão - os *interlocking directorships* - estando as empresas em posição de poderem efectuar transacções directas umas com as outras.

A presença de directores comuns pode ser utilizada de modo a se ganhar vantagem para uma ou mais empresas, assegurando o negócio com o mínimo de custos, o que constitui um fenómeno inovador em matéria organizacional. Os *interlocking* funcionam como elos de comunicação e mecanismos de coordenação entre empresas, proporcionando o aumento de controlo e facilitando o acesso a recursos escassos por parte de algumas empresas. Esta coordenação inter-empresas reflecte o papel dominante do capital financeiro, quer em termos de actividade, quer em termos de tomada de decisão. Em vez de encararmos os *interlocking directorships* como o domínio de uma empresa sobre outras, podemos vê-lo como um grupo de gestores que controlam bancos e/ou companhias de seguros e gerem as suas empresas com o objectivo de consolidar os interesses de diversas empresas.

# ÍNDICE

1 - INTRODUÇÃO 2

1.1 - Algumas Questões Prévias 2

1.2 - MODERNIDADE E ORGANIZAÇÕES MODERNAS 4

2 - TEORIAS MODERNAS DAS ORGANIZAÇÕES 8

2.1 - OS PIONEIROS DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 8

2.1.1 - Frederick Winslow Taylor 8

2.1.2 - Henri Fayol 18

2.1.3 - Henry Ford 20

2.1.4 - Max Weber 21

2.2 - DO TAYLORISMO ÀS RELAÇÕES HUMANAS 26

2.3 - ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS 28

2.4 - Do Pensamento Funcionalista À Análise Contingencial 35

2.4.1 - Um Quadro Geral do Pensamento Funcionalista 35

2.4.2 - Um Modelo Sistémico de Organização 36

2.4.3 - Os Objectivos Organizacionais como Critério de uma Tipologia Geral: a Proposta de Blau e Scott 40

2.4.4 - Amitai Etzioni: uma Análise Funcional da Compliance na Organização 41

2.4.5 - A Abordagem Socio-Técnica 45

2.4.6 - Abordagem Contigencial 48

3 - ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: O PARADIGMA PÓS-MODERNO 57

3.1 - A Crise do Modelo Funcionalista-Contingencial 59

3.2 - Weick e o Cognitivismo Organizacional 61

3.3 - Simbolismo Organizativo 63

3.4 - A Teoria da Dependência de Recursos - Pfeffer e Salancik 64

3.5 - ANÁLISE ESTRATÉGICA 67

3.5.1 - Introdução 67

3.5.2 - OS PROBLEMAS DA ACÇÃO COLECTIVA 68

3.5.3 - ANÁLISE ESTRATÉGICA: A MARGEM DE LIBERDADE DO ACTOR 70

3.5.4 - ANÁLISE SISTÉMICA E O SISTEMA DE ACÇÃO CONCRETA: CRÍTICA DA ANÁLISE SISTÉMICA TRADICIONAL 73

3.5.5 - MUDANÇA 75

3.5.6 - O FENÓMENO DO PODER 75

3.5.7 - CONCLUSÃO 83

3.6 - O Novo Institucionalismo Sociológico e a Análise Organizacional 84

3.6.1 - O Velho Institucionalismo e o Novo 85

3.6.2- O Modelo de Powell e DiMaggio 89

3.6.3 - A Abordagem de Meyer e Rowan 92

3. 7 - Algumas Abordagens Organizacionais de Índole Económica 98

3.7.1 - Os Limites da Teoria Neo-Clássica da Firma 98

3.7.2 - A Nova Economia Institucional 103

3.7.3 - A Teoria da Agência 115

3.8 - A Teoria das PFO (*Permanently Failing Organizations*) 123

3.9 - A Abordagem Ecológica 127

3.10 - Programas Híbridos 133

3.11 - Entre o Moderno e o Pós-Moderno 137

4 - A GLOBALIZAÇÃO 138

5 - O PODER NAS ORGANIZAÇÕES 156

5.1 - Um Breve Retrato Histórico-Sociológico 157

5.2 - Poder e Organizações 161

6 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS 168

6.1 - O Modelo de Mintzberg das “Estruturas em Cincos” 169

6.1.1 - A Estrutura Simples 171

6.1.2 - A Máquina Burocrática 172

6.1.3 - A Burocracia Profissional 173

6.1.4 - A Estrutura Divisional 174

6.1.5 - A Adocracia 177

6.2 - AS ESTRUTURAS DO EXTREMO ORIENTE: O *KEIRETSU* NIPÓNICO E O *CHAEBOL* SUL-COREANO 180

6.2.1 - Polémica do Keiretsu vs. Empresarialismo 184

6. 3 - INTERLOCKING DIRECTORSHIPS 187

ÍNDICE 188

1. "Qualquer empresa colectiva repousa sobre um mínimo de integração dos comportamentos dos indivíduos ou grupos, i.e., dos actores sociais interessados, que perseguem objectivos divergentes, senão contraditórios" (Friedberg e Crozier, 1977, L'Acteur et le Système). [↑](#footnote-ref-1)
2. Cibernética: criada por Norbert Wiener (1884-1963), matemático americano, entre 1943 e 1947 - ciência da comunicação e do controlo no animal e na máquina. O seu campo de estudo são os sistemas. [↑](#footnote-ref-2)
3. O modelo cibernético é o modelo de um sistema regulado por - e portanto subjugado a - um regulador central, logo de um sistema não político operando num campo de que se postula a fluidez e a transparência. A adopção das teses míticas do finalismo dos sistemas e do grande organizador conduzem à ignorância do carácter estratégico da interacção humana. [↑](#footnote-ref-3)
4. Esta mesma distinção surge em Hechter (1987), como veremos num capítulo posterior deste manual: "grupos obrigatórios" que fornecem bens imanentes versus "grupos compensatórios" que fornecem bens comercializáveis. [↑](#footnote-ref-4)
5. Esta característica não implica que só as sociedades ditas socialistas sejam modernas. Pelo contrário, tanto o socialismo, como o capitalismo são fenómenos modernos. Quando apelidamos as sociedades modernas de planedas, simplesmente queremos dizer que nelas o planeamento, enquanto forma "racional" de controlo da natureza e da sociedade ocupa um lugar importante neste tipo de sociedade (recordar o exemplo da história do candeeiro de Le Corbusier). [↑](#footnote-ref-5)
6. Uma distinção que se pode observar na própria "espacialização" da vida quotidiana. A "sala-de-estar burguesa", a denarcação do "dentro" e do "fora" das casas ou, ainda, a distinção funcional dos espaços são alguns dos seus signos mais evidentes. [↑](#footnote-ref-6)
7. Fenómeno que arrastou consigo todas as variantes da tese do "mal-estar na civilização". [↑](#footnote-ref-7)
8. Não deixa de ser curioso notar que o *gadget* é apenas um dos emblemas da modernidade, um dos seus principais objectos. A par dele surge, não com menor importância, o *bibelot*, esse objecto quase sempre inútil e puramente decorativo. O *gadget* e o *bibelot* desempenham, de algum modo, o mesmo papel nos tempos modernos - o de signos de um determinado estilo de vida. Neste sentido opõem-se francamente aos objectos domésticos (e ao seu uso) no mundo tradicional. Utilizando a linguagem de um autor como Baudrillard, diríamos que os objectos deixaram, em grande medida, de ter exclusivamente um valor de uso ou o valor de símbolos. [↑](#footnote-ref-8)
9. Os E.U.A. acolhem entre os anos de 1815 e 1860 cerca de 5 milhões de imigrantes (provenientes maioritariamente do norte e do oeste da Europa) e entre 1870 e 1915 cerca de 15 milhões (originários na sua maioria do sul e leste europeus). [↑](#footnote-ref-9)
10. A título de exemplo, temos o caso da AFL que, durante um determinado período da indústria americana (nos seus primórdios) se conseguiu impor como sub-contratante. Esta organização, em troca da sua imposição das regras em matéria de salários, tempos requeridos para a realização das tarefas e qualidade, proporcionava às empresas um regular abastecimento de mão-de-obra qualificada, assim como permitia que os produtos apresentassem o "selo azul", garantia de terem sido o resultado do trabalho de *first-classmen* (sindicalizados, naturalmente) e não do de "amarelos". A esta prática de recrutamento não livre por parte das empresas foi designado por *closed shop*. Os industriais americanos procurarão doravante obter como prática normal a possibilidade do *open shop*. [↑](#footnote-ref-10)
11. Note-se que a referência não se alarga à dimensão conceptual e ao vocabulário utilizado pelas referidas escolas. Em boa verdade, o maior sucesso dos estudos sistémicos e contingenciais diz respeito à naturalização de um tipo de linguagem técnica que havia sido introduzida. Hoje em dia é impossível distinguir o que é um património particular de uma maneira específica de ver as organizações e o que é a própria linguagem definidora da teoria organizacional. [↑](#footnote-ref-11)
12. Note-se que o recurso aos modelos de mobilização se encontra muito próxima da lógica actual dos modelos participativos. Os temas da mobilização são uma constante em termos dos esquemas clássicos do desenvolvimento político e que se constituiram um pouco à luz das modelizações optimistas do crescimento ecconómico e sob a alçada englobante dos esquemas parsonianos. As construções teóricas de autores como Dahl ou Apter reforçam a associação permanente entre mobilização, participação e crescimento. [↑](#footnote-ref-12)
13. A questão de se viver num momento inter paradigmático, isto é, a consciência da ausência de um modelo que recolha o consenso dos investigadores organizacionais permite-nos traçar uma analogia com o momento que se vive ao nível das relações entre Estados ou no que diz respeito à actual situação das Relações Internacionais. Tal como a queda do mundo bipolar herdado da Guerra Fria deixou órfãos em todos os cantos do mundo, sem que possamos ter certezas em relação ao que poderá suceder nos próximos anos em termos de grandes oposições internacionais, tanbém no mundo organizacional, apenas somos capazes de perceber que um mundo herdado do passado já não faz muito sentido, mas, ao mesmo tempo, estamos a atravessar os momentos angustiantes da incerteza e da incapacidade de adivinhar o que poderá vir a acontecer nos tempos mais próximos. Os sentimentos de orfandade, angústia e incerteza combinam-se para funcionar como uma dupla face de mudança - medo e criatividade. Tal como o sabíamos desde que Simmel havia formulado o seu conceito de tragédia da cultura, todas as mudanças são, por definição ambivalentes - os choques profundos dão-nos a imagem pantanosa de uma realidade podre que, de um lado apresenta o pulular de vida nova e, por outro, apresenta um sentimento de descalabro, de perda e um sentimento de irrecuperável. Estes não são traços particulares de alguns processo de mudança - esse é o prório âmago da mudança - a imagem bicéfala de uma corrida em que o tempo se dobra e desdobra em ciclos e contra-ciclos, ora em espirais criativa ora em linhas momentâneas. [↑](#footnote-ref-13)
14. Só com a abordagem estratégica de Crozier e Friedberg é que passamos a ter uma visão mais complexa e completa das estratégias dos actores mais relevantes no interior de uma organização. É, aliás, a todos os títulos notável, a distinção que estes autores estabelecem entre o seu conceito de sistema de acção concreta e o conceito de sistema tal qual ele é utilizado desde os pioneiros da Teoria dos Sistema até aos principais autores da abordagem Contingencial. [↑](#footnote-ref-14)
15. Em Parsons e nos seus seguidores mais directos, a dimensão cognitiva nunca desempenhou um papel preponderante, embora fosse reconhecida como uma das principais norteadoras da acção humana. Um dos traços das correntes organizacionais contemporâneas passa, exactamente, pelo reconhecimento do papel capital que a dimensão cognitiva desempenha nos espaços organizacionais. [↑](#footnote-ref-15)
16. A ideia da baixa consensualidade no interior das organizações relaciona-se directamente com a questão da racionalidade. Se a racionalidade pré-simoniana é uma racionalidade *ex ante*, pela qual os actores sociais podem escolher os melhores meios para atingir os fins que elegeram como os mais relevantes, a racionalidade que encontramos após os trabalhos de Simon, é fundamentalmente uma racionalidade *ex post*, pela qual os actores não são necessariamente racionais em sentido estrito, antes procurando justificar uma via escolhida (em função de um qualquer critério). Podemos aqui referir que a racionalidade na escolha de um curso de acção é substituída pela racionalização retrospectiva de uma via escolhida. Se no primeiro caso é a optimização que surge como critério de escolha, no segundo é a justificação perante os outros que triunfa. [↑](#footnote-ref-16)
17. Enquanto Malinowsi e Brown influenciaram Parsons, Geertz vai influenciar os simbolistas organizacionais dos anos 80. No entanto, enquanto o esquema parsoniano enfatizava as funções integradoras e os sistemas de valores e normas que mantinham a coesão social, a ênfase nos valores simbólicos da cultura leva os simbolistas a privilegiar o significado que os sujeitos conferem às suas próprias acções e interacções. [↑](#footnote-ref-17)
18. P. Selznick, influenciado por Michels e Barnard, mas também por Parsons ficou conhecido pelos estudos que conduziu para a TVA (Tennessee Valey Authority). Para ele, a institucionalização era sobretudo o constrangimento ambiental e a adaptação às características dos participantes organizacionais, bem como o instilar valorativo. A análise de Selznick mostra uma certa abertura à história (processualidade) e aos estudos de caso. A sua análise é holista e contextual e demonstra um certo enviesamento pró-mudança. Nos seus estudos, os valores são nucleares e são definidos como algo que promove a estabilização e a persistência. [↑](#footnote-ref-18)
19. A influência de Berger e Luckman é aqui bem patente. A sua tese construtivista da realidade social é aceite pelos novos institucionalistas de uma forma clara. A realidade social é fruto de processos interpretativos e de tipificações. A institucionalização corresponde a uma repetição de tarefas no tempo, havendo similitude nos sentidos atribuídos (tipificações recíprocas). O processo de construção da realidade é tríplice: agimos (enternalização) e interpretamos a nossa acção como tendo uma realidade separada de nós (objectivação). Em seguida, o mundo objectivado é internalizado (internalização)e determina as estruturas objectivas da consciência). O conceito de institucionalização dos novos institucionalistas deriva daqui, embora seja ambíguo e haja divergências entre os diversos autores. Assim, Zucker considera que os actos institucionais são percebidos como objectivos e exteriores e que a realidade social é tida como dada. Para ela, a institucionalização resulta não da conformidade pela sanção, mas pelas compreensões comuns. Meyer e Rowan afirmam que as regras institucionais são construídas socialmente como tipificações e interpretações recíprocas. A institucionalização corresponde a um processo social pelo qual os indivíduos aceitam uma definição partilhada da realidade social e cuja validade é tida como independente das visões e acções e aceite como um dado, uma forma de fazer as coisas. As quatro formas dominantes de ver o institucionalismo são: o instilar valor (Selznick); o criar a realidade (Berger e Luckman); a classe de elementos (Meyer e Rowan); a esfera social distinta (funcionalismo). [↑](#footnote-ref-19)
20. As conclusões são semelhantes às de Pfeffer e Salancik embora com pressupostos totalmente diferentes. Enquanto estes autores partem da unidade mínima que são os comportamentos dos indivíduos, os institucionalistas centram-se nos custos de transacção. [↑](#footnote-ref-20)
21. William Ouchi é um autor próximo dos modelos institucionalistas. Num artigo fundador Ouchi procura saber o que está na origem das organizações, levantando três hipóteses: a) tecnologia ou necessidades de cooperação; b) benefícios maiores que as exigências dos membros; c) agregação de indivíduos com objectivos comuns. Em seguida, refere o teorema de Coase como hipótese de resposta à dúvida inicial: as empresas existem porque são mediadoras das transacções económicas a custos mais baixos do que o mercado. Para Ouchi, os objectivos dos indivíduos só são parcialmente compatíveis, o que pressupõe a existência do controlo organizacional. A cooperação, por seu lado, pressupõe interdependência e transacções (dar algo e receber algo), isto é, a necessidade de equidade ou reciprocidade nas relações. Para Ouchi, os custos de transacção relacionam-se com actividades que garantem equidade e surgem quando é difícil determinar o valor de bens e serviços. Quanto maior for essa dificuldade, maior será o carácter único da relação. O carácter custoso das garantias da equidade pode ser visto a três níveis: a contratação de partes terceiras para aferir o valor, a exigência de um contrato com múltiplas cláusulas; a dificuldade de medir os esforços e os contributos de cada um. Assim, Ouchi considera que, para além do mercado e da burocracia, existe um terceiro mecanismo: o **clã**, elemento que garante as condições de cooperação. A força do Japão deve-se exactamente ao facto de aí existir um predomínio da forma clãnica: forte socialização dos membros, promoção com base na antiguidade, objectivos individuais identificados com os objectivos da empresa e baixos custos de controlo. Deste modo, existem três lógicas: a do mercado, regulada pelo mecanismo dos preços; a da burocracia, assente em regras prescritivas; e a do clã, apoiada nas tradições. Ao nível do mercado, Ouchi lista três situações: a troca *spot* imediata que não é problemática porque a avaliação é feita no momento e os contratos rígidos são desnecessários; o contrato de reivindicações contingentes (em caso de incerteza é difícil tipificar totalmente o contrato); o contrato *spot* sequencial (leva a problemas de ganhos de especialização de uma firma em relação a outra, podendo originar a constituição de monopólios bilaterais) [↑](#footnote-ref-21)
22. A evolução e a selecção natural são cruciais para Hannan e Freeman. A primeira é definida pela persistência e pela mudança cumulativa. O futuro pode ser previsto pelo conhecimento do passado. A segunda é apenas um processo da primeira que, por vezes, se parece com um mecanismo de optimização semelhante ao da economia neo-clássica. [↑](#footnote-ref-22)
23. É a todos os títulos notável a proliferação de revistas sobre a temática organizacional. No entanto, e pela sua intenção manifesta, gostaríamos de eleger como muito significativo o lançamento da publicação da *Organization Science*, uma vez que estabelece como propósito indesmentel a constituição de uma ciência organizacional autónoma e livre de quaisquer espartilhos redutores quer eles venham da Sociologia, da Psicologia, da Gestão, da Economia ou de qualquer outra ciência "tradicional". A ambição passa pela construção de uma ciência ad hoc capaz de estabelecer um quadro teórico específico e susceptível de legitimação com recurso a elementos transdisciplinares mas sem qualquer filiação preferencial. No entanto, e pese embora a intencionalidade dos autores, o programa de investigação proposto ainda não se afasta muito dos cânones definidos há mais de 2 décadas pelos autores da teoria contingencial. A este nível, as novas publicações parecem não conseguir afastar-se decididamente do modelo de sucesso que foi imposto pela *Administrative Science Quarterly* com toda a sua ênfase empirista e quantitativista do estudo do universo organizacional. O recente lançamento de uma nova publicação nesta área por parte de uma editora com créditos firmados no universo das ciências sociais vem aguçar o apetite de múltiplos investigadores, com especial referência para a linha de estudo que irá ser adoptada por tal publicação. Desta publicação (*Organization*), cujo primeiro número saiu em Julho de 1994, ainda não se pode dizer muito, mas a indicação dos principais responsáveis (Gibson Burrell, Mats Alvesson, Marta Calas e Linda Smircich) permite, desde já, prever que a sua linha condutora se centrará nas dinâmicas cultural e simbólica do universo organizacional, não deixando de focar a relação com os macro ambientes. [↑](#footnote-ref-23)
24. Trata-se de uma humildade teórica muito na linha da conceptualização das teorias de médio alcance propostas nos anos 50 por Robert King Merton. [↑](#footnote-ref-24)
25. Thurow é um dos autores que atribui o sucesso dos japoneses ao *keiretsu* e à vantagem das estratégias conjuntas. Segundo ele, o mesmo se passa, ainda que de uma forma mais limitada, com a Alemanha. Os accionistas americanos, pelo seu lado, são pouco mais do que especuladores de curto-prazo, nada interessados na determinação de estratégias conjuntas entre diversas empresas. Há uma necessidade de ligar as empresas industriais às empresas financeiras de maneira a assegurar o sucesso competitivo dos EUA. [↑](#footnote-ref-25)
26. A polémica que se estabelece entre Gilder e Ferguson é, em grande medida, um debate entre as vantagens do grande e do pequeno. Em relação a este problema vejam-se as posições de Levitt (1988a) e de Chandler (1990), uma vez que estes autores parecem ser dos poucos que não levam a balança a cair para o lado do *small is beautiful*. Para Levitt, está na moda acreditar que são as pequenas empresas que têm o monopólio da criatividade, isto é, as vantagens estão do lado da pequenez e das empresas jovens, enquanto as grandes empresas são grandes e letárgicas. A importãncia das pequenas empresas é óbvia mas não deve ser exagerada, uma vez que a maioria delas não são mais do que tentativas ilusórias de construir um emprego próprio e que vai soçobrar ao fim de algum tempo. Muitas das grandes empresas, pelo seu lado, também são criativas e inovadoras. Assim, nada nos diz que a agilidade da gazela é superior à estabilidade do elefante. Quase todas as grandes empresas de hoje eram as jovens estrelas de ontem. Para Chandler, apesar das ineficiências, as grandes empresas continuam a ser o motor do crescimento económico, sendo de considerar que os *first movers* ganham frequentemente as batalhas da competição. Para Chandler é crucial decifrar a lógica de sucesso das empresas. Este começa com vantagens ao nível das economias de escala e das economias de gama (usar os mesmos materiais para diferentes produtos) que são facilitadas pela dimensão da empresas. No entanto, a dimensão da empresa não é, por si só, suficiente para garantir o sucesso - são precisos gestores e uma excelente estrutura de distribuição. [↑](#footnote-ref-26)