

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE

CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**AS ORGANIZAÇÕES VISTAS POR MEIO DE METÁFORAS
– UM ESTUDO DE CASO –**

KYLVIA LIMA DE MORAIS MAGALHÃES

**FORTALEZA
2006**

**AS ORGANIZAÇÕES VISTAS POR MEIO DE METÁFORAS
– UM ESTUDO DE CASO –**

KYLVIA LIMA DE MORAIS MAGALHÃES

Orientador: **PROF. JOSÉ JÚLIO MARTINS TÔRRES**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e ao CETREDE, para a obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

FORTALEZA
2006

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aluna: **KYLVIA LIMA DE MORAIS MAGALHÃES**

Nota :

Prof. Orientador: **José Júlio Martins Tôres**

Monografia aprovada em de de 2006

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu luz e conforto nos momentos de aflição, para que eu pudesse continuar a idealização do trabalho.

Ao Professor Júlio Tôrres, pela atenção prestada nos momentos mais confusos.

Aos meus pais, Carlos Alberto e Socorro, que estão presentes em todos os momentos felizes da minha vida.

Em especial, ao meu marido Stélio, pelo estímulo, compreensão e paciência.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho, Marcos Sena e Jane Eire Campos.

A Metalgráfica Cearense S/A – Mecesa, pela abertura para a realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Carlos Alberto Morais.

A minha mãe, Maria do Socorro Lima de Morais.

Ao meu marido, Stélio Braga Magalhães.

Ao meu orientador, Professor José Júlio Martins Tôrres.

A Metalgráfica Cearense S/A – Mecesa,

RESUMO

O presente trabalho mostra as organizações vistas por meio de metáforas em conjunto com um estudo de caso em uma empresa familiar. O método de pesquisa empregado foi o estudo bibliográfico e o estudo de caso. Para a pesquisa bibliográfica tomou-se como base um artigo sobre a Teoria da Complexidade e um livro sobre imagens da organização. Para o estudo de caso propriamente dito, foi realizado um levantamento histórico da empresa, desde a sua fundação até os dias atuais, ressaltando o estilo de gestão. O ponto de partida do trabalho é o estudo das visões de mundo mecanicista, econômica e complexa, no qual são abordadas as suas características e realizadas comparações com cada uma das visões. Em seguida oito visões são abordadas por meio de metáforas: as organizações vistas como máquinas, vistas como organismos, vistas como cérebros, vistas como culturas, vistas como sistemas políticos, vistas como fluxo e transformação e vistas como instrumentos de dominação. Em todas as metáforas as principais características são ressaltadas para que as diferenças entre elas sejam de fácil entendimento. A utilização da metáfora trata-se de uma nova maneira de ver o contexto de mudanças a que as organizações estão expostas, gerando tanto a busca de inovações, como o modo de se ajustar às novas tendências. Por meio deste estudo bibliográfico realizado com as metáforas foi possível enquadrar a empresa dentro da visão fornecida pela metáfora da máquina, orgânica, cérebro holográfico, cultura, política, prisões psíquicas, de fluxo e como instrumento de dominação, ou seja, em todas elas. E por meio deste enquadramento é possível enxergar os pontos fortes e fracos da organização, podendo tratá-los de uma maneira melhor. A organização foi analisada por vários ângulos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 VISÕES DE MUNDO	11
1.1 Aspectos Gerais	11
1.2 Visão Mecanicista de Mundo.....	12
1.3 Visão Econômica de Mundo.....	15
1.4 Visão Complexa de Mundo	17
1.5 Implicações das Visões de Mundo para a Estratégia.....	19
2 IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO	20
2.1 As metáforas	20
2.2 As organizações Vistas como Máquinas.....	22
2.3 As organizações Vistas como Organismos	26
2.4 As organizações Vistas como Cérebros.....	28
2.5 As organizações Vistas como Culturas	33
2.6 As organizações Vistas como Sistemas Políticos	42
2.7 As organizações Vistas como Prisões Psíquicas	50
2.8 As organizações Vistas como Fluxo e Transformação.....	54
2.9 As organizações Vistas como Instrumentos de Dominação.....	59
3 IMAGENS DE UMA ORGANIZAÇÃO	65
3.1 Aspectos gerais.....	65
3.2 Um panorama sobre a Empresa Familiar.....	66
3.3 A organização em Estudo – Metalgráfica Cearense S/A (Mecesa.....	68
3.4 Estudo da Mecesa: Leitura Diagnóstica	73
3.5 Estudo da Mecesa: Avaliação Crítica	76
4 CONCLUSÃO	78
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
6 ANEXO	82

INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX foram caracterizadas como uma época na qual ocorrem múltiplas e radicais transformações, num ritmo enérgico, desafiando de tal forma a capacidade de percepção e reação das organizações. Assim é preciso que administradores e profissionais de todos os tipos tentem desenvolver suas habilidades na arte de ler as situações que estão tentando organizar ou administrar. Esta nova forma de observação pode levar a criar uma gama mais ampla e variada de possibilidades de ações. A organização é vista por vários ângulos e pode ser tratada de acordo com a situação. A empresa em estudo é tipicamente familiar, e este foi um dos motivos pelo qual levaram à escolha do tema das organizações vistas por meio de metáforas. O outro motivo foi o fato de a autora deste trabalho estar trabalhando na empresa há seis anos e ter presenciado a mudança da administração para a segunda geração, ou seja, um processo de sucessão.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e em seguida um estudo de caso. O primeiro capítulo trata das visões de mundo, que são adotadas pelos estrategistas para a gerência na turbulência. Na visão mecanicista o mundo era visto como um relógio, uma máquina determinada e preditível, esta era visão de Newton. E assim, como uma organização newtoniana, a sua principal característica era a delimitação das fronteiras, controle centralizado, rígida hierarquia e estabelecimento de regras que deveriam ser indiscutivelmente seguidas.

Para a visão econômica de mundo, a fragmentação, linearidade, determinismo e reducionismo são considerados como características marcantes. O mundo se tornava um mercado, no qual o que importavam eram os produtos, serviços, os clientes e o lucro, sendo as pessoas tratadas como coisa ou mercadoria e chamadas de capital humano e intelectual. A informação se tornava mais um tipo de capital. As mudanças entre a visão mecanicista e econômica foram sutis, o pensamento continuava sendo linear, os acontecimentos seguem a idéia de causa e efeito, com a informação a serviço da competitividade e de lucro máximo.

Na visão complexa de mundo os físicos quânticos entram em campo para falarem de possibilidades e não de predição. Era fundamental o papel do observador e o relacionamento entre os componentes da matéria. Teorias como: Caos, Fractais, Catástrofes, Lógica Fuzzy, entre outras, que, em conjunto, são chamadas de Teoria da Complexidade, que pode ser tratada como uma nova visão da ciência. A complexidade pode ser entendida como um tipo de pensamento que não separa, une as relações necessárias e interdependentes de todos os aspectos da vida humana, integrando todos os modos de pensar.

No segundo capítulo são abordadas oito metáforas: as organizações como máquinas, segundo a qual a organização é burocrática e é uma máquina feita de partes que se interligam e que cada uma destas partes desempenha um papel definido; como organismos, compreendem e administram as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente; como cérebros, o essencial é o processamento de informações, aprendizagem e inteligência; como culturas, as suas realidades são socialmente construídas e sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças; como sistemas políticos, são baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras que delineiam a política da vida organizacional; como prisões psíquicas, as pessoas caem em armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão do inconsciente da mente; como fluxo e transformação, a compreensão da lógica de mudança que dá a forma à vida social e, por fim, as organizações como instrumentos de dominação, segundo a qual a essência da organização repousa sobre o processo de dominação.

Para o terceiro e último capítulo temos o estudo de caso em conjunto com uma análise crítica sobre a empresa. Na primeira parte daquele capítulo um histórico da empresa é apresentado. Fundada em 1965 a Metalgráfica Cearense S/A – Mecesa fica localizada no Estado do Ceará, na cidade de Fortaleza. Sua principal atividade é a fabricação de latas de aço e rolas metálicas e é administrada hoje pelos filhos do fundador (falecido há 4 anos). É uma empresa tipicamente familiar, por isso possui suas particularidades e os conflitos são comuns em sua administração. Uma leitura diagnóstica é realizada, abordando as metáforas vistas no segundo capítulo e cada uma delas possui a sua particularidade na empresa em

estudo. Em seguida, a análise crítica é realizada sob o aspecto das relações familiares que são os termômetros para o início do processo sucessório. A cultura organizacional, o poder e o conflito são considerados os componentes deste processo. As metáforas são apontadas como sugestão para tomada de ações para as situações que ocorrem na empresa. Por meio da utilização destas metáforas pode-se obter uma nova forma de administrar e planejar uma organização.

1 VISÕES DE MUNDO

1.1 Aspectos Gerais

As mudanças já fazem parte do nosso cotidiano desde a era do industrialismo, passando para a época da informação e, por fim, do conhecimento e comunicação e cada uma delas, possui características que podem determinar o seu futuro. A necessidade de mudança tem sido a força impulsionadora das transformações organizacionais. Quer seja pela necessidade imposta pelos acionistas, pela necessidade de convivência com novos produtos, processos concorrentes ou pela adequação às novas exigências de proteção ambiental e trabalhista. Mudar o modo de ver as coisas é sempre complicado e o sofrimento está em resistir ao processo de transformação.

Estas turbulências e instabilidades geradas pela mudança de época criam uma crise de percepção, ou seja, uma confusão das visões de mundo que temos. Para compreendermos iremos abordar cada uma delas.

Tôrres (2002) esclarece pontos importantes a respeito das visões:

*“Há mais de quatro décadas, a relativamente tranqüila *gerência da eficiência*, praticada na época do industrialismo, vem sendo substituída pela *gerência na turbulência*. Na *gerência da eficiência*, os estrategistas adotam uma **visão mecanicista de mundo** e um **modelo racionalista de gestão** segundo os quais as estratégias são dirigidas para a eficiência produtiva da organização. O modelo racionalista forjou uma geração de estratégias cujas estratégias são ‘programadas’ para uma realidade objetiva e estável, segundo a influência dos ditames da racionalização: eficiência, quantificação, predição e controle.”*

Devido a todas estas turbulências, instabilidades causadas pela mudança de época, a elaboração das estratégias está se tornando uma tarefa um tanto árdua. Como afirma Tôrres (2002):

“Frente às turbulências próprias de uma mudança de época, a arte de desenvolver estratégias está experimentando profundas dificuldades, com conseqüência da dialética dos interesses em conflito e associado a

diferentes visões de mundo que competem permanecer na nova época – **visão mecanicista de mundo, visão econômica de mundo e visão complexa de mundo.**”

1.2 Visão Mecanicista de Mundo

A visão mecanicista começou a dar os seus primeiros passos no século XVI com René Descartes, Francis Bacon, Galileu Galilei e Isaac Newton, todos deram o suporte teórico a esta visão. Descartes destacou-se pela ênfase dada à análise, ou seja, à dissecação, à fragmentação, à separação como método de fazer ciência para desvendar os segredos da vida. Bacon instigava o domínio da natureza pelo homem, separava o homem do seu ambiente natural. Galileu, criador da ciência experimental moderna, os experimentos e as medições dos fenômenos naturais passam a ser escritos na linguagem matemática que abriu espaço para novas descobertas. Newton via um universo determinístico, sujeito a leis imutáveis, no qual não havia espaço para livre arbítrio, para a criatividade.

Assim, desde o século XVII, o mecanicismo tem sido predominante para entendimento da natureza, da sociedade e das organizações. Esta visão mecanicista do mundo parte da idéia newtoniana de que o tempo é um valor absoluto. Ou seja, o tempo flui da mesma maneira em todos os lugares do universo. A abrangência e simplicidade das leis de Newton e seu evidente potencial para explicar o mundo e produzir tecnologia ofereceram a metáfora dominante aos mais influentes pensadores dos séculos XVIII e XIX no campo social, político e econômico. O modelo newtoniano de universo foi aplicado e amplamente disseminado não apenas em função de seu potencial científico e sua rigidez teórica, mas, principalmente, porque a sociedade industrial emergente constituía para tal modelo um ambiente particularmente receptivo. Hock (1999, p. 62) realiza uma comparação entre o mecanismo de um relógio e a visão mecanicista:

“Determinou que o universo e o que nele há – seja físico, biológico ou social – só pode ser compreendido como um mecanismo semelhante ao dos relógios, compostos de partes separadas que agem umas sobre as outras segundo as leis de causa e efeito precisas, mensuráveis e lineares.”

Ou seja, o mundo passou a ser visto como um relógio, uma máquina determinada e preditível. E assim, estamos sempre planejando, prevendo, analisando o mundo, nos apegando a números, a relação de causa e efeito das coisas. Mas esta era a visão de Newton, que para ele era um lugar sedutor e perfeito, enquanto o relógio continuava com o seu tic-tac, a era das máquinas era projetada. A terra girava em torno do sol, semelhante ao mecanismo do relógio e assim ficávamos tranquilos acerca do determinismo e da predição.

A era industrial foi construída sobre este paradigma que introduziu também a visão mecanicista do universo. A idéia de um universo uniforme, mecânico e preditível não somente moldou o desenvolvimento da ciência e da tecnologia como também se tornou a metáfora dominante na política, economia, administração e educação.

As organizações, por exemplo, são estudadas à luz da engenharia industrial, ou seja, que analisa um sistema visando aumentar sua eficiência pela definição precisa de fluxos e operações. Para Tôres (2004, p. 2):

“Esta visão de mundo afeta tremendamente as relações e os processos de trabalho. O foco das organizações está nas estruturas e nas tarefas. Simplesmente a organização é dividida em unidades distintas e é organizada em conformidade com conjunto de tarefas específicas executadas em cada unidade. Para que os resultados sejam obtidos, os líderes são revestidos de poder de comando e de controle exercidos no topo, o processo decisório funciona de cima para baixo em todos os níveis da organização. Sair-se bem neste mundo mecanicista significa competir para derrubar o concorrente.”

As organizações newtonianas têm a característica de delimitação de fronteiras por toda parte. Funções e responsabilidades são criadas, as linhas de autoridades são especificadas e os limites de atribuições. Fronteiras são impostas ao fluxo da experiência, que gera a fragmentação de redes inteiras de integração. A emoção não existe dentro destas organizações, as pessoas são meros recursos humanos, feitos apenas para obedecerem ordens. As características destas organizações com visão mecanicista podem ser definidas em algumas palavras: foco em estrutura e tarefas, pensamento linear, eficiência mecânica, autodomínio, comando e controle, centralização das decisões de cima para baixo.

As organizações caracterizadas pelo comportamento racional sofrem ao não conseguirem interagir com a totalidade do ambiente onde estão inseridas. Formas de atuação baseadas no cartesianismo não são suficientes para explicar a totalidade das relações. Muitas ainda acreditam ser possível permanecer no mercado atuando dentro de visões racionalistas, mas a interação e a interdependência das atividades tornam insuficiente a atuação baseada no rigor do paradigma cartesiano.

Em pleno século XX, Taylor, Fayol e seus seguidores, com sua visão mecanicista, exerceram e exercem até hoje enorme influência na organização do trabalho. As organizações funcionam como máquinas em que, se as partes da máquina estiverem azeitadas, funcionam bem, cada uma exercendo sua função e contribuindo para que toda engrenagem produza os fins desejados. Caracterizam-se por:

- Rígida hierarquia;
- Verticalização pronunciada;
- Controle centralizado sobre pessoas, mais do que sobre resultados empresariais;
- Fragmentação das tarefas;
- Especialização compartimentalizada;
- Estabelecimento de regras que devem ser indiscutivelmente seguidas.

Para a Teoria Clássica, existem numa empresa seres pensantes e não pensantes. O sucesso da Teoria Clássica deveu-se a existência de um mundo mais estável. Não há espaço para:

- A liberação da criatividade do corpo organizacional;
- O comprometimento desse corpo com idéias e resultados;
- Aprendizagem em seu sentido mais amplo.

A liderança tem em seu papel principal, nesta visão de mundo mecanicista, o de controle. Somos substituíveis como as engrenagens de uma máquina. Há a centralização do poder, os resultados são obtidos por meio de coerção e competição. Não há relacionamentos, muitas vezes observa-se desconsideração pelas pessoas e suas capacidades, o que pode acabar em não contribuir positivamente para a organização.

1.3 Visão Econômica de Mundo

Na década de 70 do século XX a visão mecanicista começou a passar por algumas transformações, e uma nova versão da visão mecanicista foi tomando forma. Isso ocorreu pela revolução econômica apoiada na tecnologia da informação. O mundo agora se tornava um mercado, no qual o que importava eram os produtos, serviços, os clientes e o lucro, sendo as pessoas tratadas como coisa e mercadoria, chamadas de capital humano ou capital intelectual. As características marcantes deste tipo de visão de mundo, de acordo com Tôrres (2004, p. 3):

- Fragmentação;
- Linearidade;
- Qualidade total;
- Determinismo e predictibilidade;
- Reduccionismo;
- A relação entre causa e efeito tornou-se mais estreita;
- Solidez da matéria;
- Tempo e espaço absolutos;

O mundo agora tinha mais um tipo de capital: a informação. As organizações continuavam funcionando como máquinas, mas se relacionando de uma forma diferente com o mercado global. As pessoas eram mercadorias chamadas de “capital humano” ou “capital intelectual”.

Diante desta nova situação, as mudanças nos processos de trabalho foram sutis se compararmos com a visão mecanicista. O ponto central das organizações estava voltando-se para um trio chamado de: Mercado, Cliente e

Lucro. Estes são os principais objetivos desta visão e os que a diferenciam da visão mecanicista. O que ficou de resquício do mecanicismo foram as estruturas e as tarefas. O trabalho dos líderes consiste em poder de comando e controle, no qual o controle da qualidade dos produtos e serviços é realizado de maneira árdua. O sentido de comando e controle continua da mesma forma: de cima para baixo em todos os níveis da organização.

A eficácia e a competitividade são dois fatores essenciais para a garantia do sucesso. A eficácia no sentido de segurança de um bom resultado no trabalho e infalibilidade nos processos produtivos e atendimento aos clientes. E a competitividade no sentido de concorrer com outras organizações no quesito produto, novos mercados, modernização dos processos, inovação, qualidade total e lucros máximos.

O conceito de criação praticamente não existe, pega-se uma fórmula que outrora deu certo e se copia ou se compra. Utiliza-se do estudo de casos (*benchmark*). A definição de participação está ligada ao ato de satisfazer o cliente, seja ele interno ou externo, o que sobra desta relação, na qual o cliente é o rei, são os competidores. A participação é utilizada apenas para o aumento da eficiência, competitividade nos produtos e serviços, deixando de lado os fins. Isso é facilmente percebido nos círculos de qualidade, que são mecanismos para aperfeiçoar o que já existe e para aumentar mais ainda o controle sobre o trabalhador. Assim os meios continuam sendo mais importantes que os fins. O propósito final é sempre a agregação de valor. As pessoas que recebem investimentos em treinamentos são aquelas que se sobressaem e dão retorno à organização.

O pensamento continua sendo linear, os acontecimentos seguem a idéia de causa e efeito, sempre a informação a serviço da competitividade e lucro máximo. O conhecimento é gerado apenas com a finalidade de interesses econômicos, obtenção de lucros, inovação de produtos e serviços em atendimento à demanda de mercado. As informações analisadas para realização de projeções com finalidade de buscar resultados financeiros futuros. Não se pensa em outra coisa a não ser: lucro incessante, domínio de mercado. Se isso não ocorre, ou seja se não

há lucro ou agregação de valor, como as organizações são constituídas por partes e cada uma delas cada vez menores, a parte será substituída.

1.4 Visão Complexa de mundo

Iniciaremos este tópico com a seguinte citação de Tôrres (2004, p. 4):

“No século XX, ocorreram várias mudanças importantes nos conceitos científicos que explicam a visão da natureza e o próprio estudo da ciência. A primeira destas grandes mudanças começou em 1905 com a publicação de três artigos escritos por Albert Einstein (1879-1955): o primeiro, explicando as causas do Movimento Browniano e provando matematicamente a existência do átomo a partir do movimento caótico de grãos de pólen sobre um líquido; o segundo, explicando o Efeito Fotoelétrico e provando que a luz não é somente onda, mas é, ao mesmo tempo, composta de partículas – fótons; o terceiro, lançando a chamada Teoria Especial da Relatividade, sobre os conceitos de espaço e tempo. O trabalho de Einstein abalou os alicerces da física newtoniana. Não a desqualificou, mas complementou e mostrou que não existe somente uma perspectiva para explicar a realidade. Einstein mostrou que o Universo não é composto somente de matéria, mas também de energia. E mais, que energia e matéria são a mesma coisa: $E=mc^2$. Somos matéria, partícula e onda.”

Em seguida, entram em campo os físicos quânticos que falam de possibilidades, não de predição. Nasce então o “princípio da incerteza” de Heisenberg, segundo o qual era possível se medir o aspecto partícula ou aspecto onda – ou a localização, ou o movimento, mas nunca os dois ao mesmo tempo. Era fundamental o papel do observador e o relacionamento entre os componentes da matéria em estudo, enfim a Física Quântica. E, por fim, a descoberta e decodificação do DNA, por James Watson e Francis Crick. Nos anos 60 iniciaram-se estudos sobre a Teoria do Caos, Fractais, Teoria das Catástrofes, Lógica Fuzzy, entre outras, que, em conjunto, são chamadas de Teoria da Complexidade.

Talvez não devamos tratar a complexidade como um novo paradigma de ciência, mas talvez como uma nova visão de ciência. O pensamento complexo é uma nova maneira de ver a ciência, juntando o singular com o todo, vista não somente de forma quantitativa, mas qualitativa também. A teoria da complexidade mostra-nos que não é através de um único parâmetro que se tem a dimensão da realidade. Diante da dificuldade de compreender e dominar o complexo, nossa

tendência é de nos adaptarmos a uma atitude reducionista e de nos voltarmos para os pontos de vistas mais simplistas, é mais cômodo.

A complexidade pode ser entendida como um tipo de pensamento que não separa, mas une as relações necessárias e interdependentes de todos os aspectos da vida humana, integrando todos os modos de pensar. Os relacionamentos são essenciais nesta visão de mundo. Todos nós, nos relacionamos uns com os outros e nossas ações trazem reflexos. O estudo da teoria da complexidade foi um passo importante para o reconhecimento de que, no mundo das organizações, as coisas são consideravelmente mais complexas que aquelas adotadas na visão do determinismo de Newton. Tentar modelar as organizações de forma mecânica, como Newton modelou o movimento dos planetas, fez com que os teóricos das organizações a pensassem como máquina, deixando de lado os aspectos essenciais do estudo dos sistemas principais de uma organização: as pessoas e as interações que se estabelecem entre elas.

Atualmente, cada vez mais estudiosos do fenômeno organizacional se dão conta que não estão sozinhos quando percebem que suas organizações não estão funcionando bem. Como enfatiza Wheatley (1999), por que tantas organizações estão desvitalizadas? Por que os projetos demoram tanto tempo para serem postos em prática, ficam cada vez mais complexos e, ainda assim, costumam fracassar em termos de obtenção de resultados verdadeiramente significativos? Por que o progresso, quando se manifesta, surge com frequência de lugares inesperados ou como resultado de surpresas ou eventos em sincronia que o nosso planejamento não levou em conta? Essas e outras questões que desafiam o estudo organizacional podem ser respondidas de várias formas, dependendo do enfoque em que as mesmas são olhadas. Uma outra perspectiva para responder às muitas indagações que se colocam às organizações contemporâneas é aquela apresentada pela teoria da complexidade, a qual traz uma nova alternativa para se compreender a própria sociedade por que busca unir fatos que até então eram tratados de forma fragmentada. Essa ótica vê o mundo como um processo de fluxo e mudança, com os mesmos elementos fazendo infinitas combinações.

Portanto, a complexidade pode ser entendida como um processo de pensamento aberto, que proporciona uma visão de mundo a qual privilegia a multiplicidade e as incertezas, busca as diferenças e procura conviver com elas, possibilitando a elaboração de saberes diferentes, permitindo conhecer um pouco mais o ser humano em sua totalidade. O pensamento complexo, por conseguinte, anula a certeza e a verdade absoluta, e, como conseqüência, descarta as teorias dogmáticas. Esses princípios levam a aprender que as ações humanas não podem ser estudadas linearmente, pois existem efeitos gerados por pequenos atos que podem desencadear outras ações, dificultando qualquer tipo de preditibilidade. Essa visão pressupõe ainda, uma atitude ética de muito respeito a todos os elementos que formam sua estrutura. Trata-se de uma visão ecológica, sob ponto de vista de que os sistemas são formados a partir de uma interligação de fatores e dependências. A teoria da complexidade oferece uma outra abordagem ainda não completamente consolidada, para que se compreenda o processo de formação de estratégia nas organizações.

1.5 Implicações das visões de mundo para a estratégia

Pontos abordados	Visões		
	Mecanicista	Econômica	Complexa
O conceito de estratégia	Eficiência Mecânica e associação mais aos meios que aos fins.	Associada à competitividade e ao retorno econômico máximo.	Associada ao conceito de sustentabilidade e à inovação emerge da interação social.
A prática do desenvolvimento de estratégias	Planejamento, rigidez e linearidade, partindo da estabilidade do contexto.	Partindo da sabedoria superior do mercado, que implica na eliminação de competidores e apropriação de benefícios máximos para a organização.	Focado nos atores internos e externos que se inter-relacionam.
As configurações para o desenvolvimento de estratégias	Existentes somente no topo da pirâmide de hierarquia da organização, ou seja, centradas na visão mecanicista da autoridade máxima.	Existentes somente no topo da pirâmide de hierarquia da organização, ou seja, centradas na visão econômica, da autoridade máxima que são os únicos estrategistas da organização.	Existentes na forma de redes fractais, envolvendo a participação de atores internos e externos.

Fonte: Adaptado de Tórres (2004)

2 IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

2.1 As Metáforas

No dicionário a palavra metáfora tem a seguinte acepção: designação de um objeto ou qualidade mediante uma palavra que designa outro objeto ou qualidade que tem como o primeiro uma relação de semelhança. Morgan (1996, p. 16) faz um relato a respeito do uso da metáfora:

“Metáforas são freqüentemente vistas apenas como um artifício para embelezar o discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral.”

É comum o uso das metáforas no dia-a-dia, mas no ambiente organizacional ela não é usada para disfarçar ou melhorar o discurso, mas como uma nova forma de ver as coisas dentro da organização. No capítulo anterior foram abordadas três visões de mundo, ou seja, uma maneira científica de ver o mundo a partir da ciência.

O aperfeiçoamento das habilidades da leitura, observação e a interpretação de situações são de extrema importância para administradores, políticos e profissionais de todos os tipos. Os mesmos se tornaram grandes observadores capazes de lerem situações em todos os cenários e de diferentes ângulos, possibilitando tomada de ações mais efetivas. Os administradores menos efetivos tornam-se fixos deparando-se com grandes obstáculos, em contrapartida aqueles que são flexíveis tendem ao sucesso. Assim como o mundo foi visto sob três óticas, iremos aqui abordar as organizações em oito visões: máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação, instrumentos de dominação. Morgan (1996, p. 20) comenta:

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

um tipo de solução ou conjunto de técnicas que rapidamente são lugar a outras.”

Muitas metáforas podem ser usadas na tentativa de explicar o funcionamento das organizações. Morgan (1996) descrever algumas, a saber:

- Organizações vistas como máquinas: desenvolvimento da organização burocrática; máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo;
- Organizações vistas como organismos: compreender e administrar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente, diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies;
- Organizações vistas como cérebros: importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; cérebro como um computador, cérebro como um holograma;
- Organizações como culturas: realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças;
- Organizações vistas como sistemas políticos: sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional;
- Organizações vistas como prisões psíquicas: as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente;
- Organizações vistas como fluxo e transformação: compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, lógica dialética);
- Organizações vistas como instrumentos de dominação: aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

2.2 As Organizações Vistas como Máquinas

O uso das máquinas transformou radicalmente a atividade produtiva, deixando sua marca no pensamento dos homens através dos tempos. Os cientistas produziram teorias mecanicistas; os filósofos e os psicólogos articularam teorias mecanicistas na mente e no comportamento do homem. Aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando o nosso mundo de acordo com os princípios mecanicistas.

A vida organizacional é freqüentemente rotinizada como a precisão de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem no horário determinado, desempenhem suas funções predeterminadas, descansem na hora predeterminada e em seguida retornem ao trabalho até que as atividades encerrem. O trabalho é repetitivo e cansativo na maioria das vezes. As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são chamadas de burocracias, isso ocorre devido ao pensamento mecanicista delineado na organização.

As organizações mecanicistas ecoaram de vez durante a Revolução Industrial, na qual a invenção e a proliferação das máquinas tomaram conta da Europa e América do Norte. Estas organizações passaram por adaptações, ou seja, burocratizaram-se e rotinizaram as suas operações. Assim, muitas pessoas que trabalhavam em suas próprias casas e oficinas deixaram estes trabalhos de lado e foram para as fábricas que exigiam pouca habilidade fabril. Ao perceberem esta eficiente operação, as mudanças no planejamento e controle do trabalho foram surgindo.

Morgan (1996) comenta que muito do que foi aprendido do militarismo, desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, emergiu como protótipo da organização mecanicista. A máquina militar desenvolveu a distinção entre funções de orientação e comando, liberando dos orientadores especializados da linha de comando para o planejamento de atividades. Para Morgan (1996), a mais importante contribuição a essa teoria foi realizada pelo sociólogo alemão Max Weber que observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Max Weber descobriu que a primeira definição

compreensiva de burocracia caracteriza-a como uma forma de organização que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiabilidade e a eficiência, alcançadas a partir da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos.

Os teóricos clássicos e científicos da administração trouxeram também grandes contribuições. Para os autores da administração clássica, administrar é um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, pois todos estavam em busca de uma sistematização de suas experiências para que posteriormente fossem seguidas por outros. Morgan (1996, p. 27) afirma:

“Em conjunto, definiram as bases de muitas das técnicas modernas de administração, tais como administração por objetivos (APO) os sistemas de planejamento e programação de orçamentos e outros métodos que enfatizam o planejamento e o controle racional. Cada um desses teóricos classificava as suas descobertas utilizando por base uma combinação de princípios militares e de engenharia.”

Os princípios da teoria clássica da administração:

- Unidade de comando;
- Hierarquia do superior sobre o subordinado;
- Amplitude de controle;
- Assessoria e linha (devendo não desrespeitar a linha de autoridade);
- Iniciativa encorajada em todos os níveis;
- Divisão do trabalho, ou seja, especialização do trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Centralização da autoridade;
- Disciplina;
- Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais;
- Equidade;
- Estabilidade e manutenção do pessoal;
- Espírito de união.

A Teoria clássica sugere que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam da maneira mais eficiente possível. Assim, os

aspectos humanos receberam pouca atenção. O que os teóricos clássicos reconheceram foi a necessidade de atingir um equilíbrio entre os aspectos humanos e técnicos da organização, mas orientados às exigências da organização mecanicista.

Frederic Taylor foi o pioneiro da administração científica e ele defendia cinco princípios básicos: transferência de responsabilidade, a utilização de métodos científicos, treinamento para os trabalhadores com a finalidade de realizar a tarefa da maneira mais eficiente possível, escolha dos melhores para desempenho do cargo especificado e por fim a fiscalização do desempenho do trabalhador. Assim, surge o famoso estudo dos tempos e movimentos como ferramenta de análise e padronização do trabalho, observando-se como os trabalhos poderiam ser realizados com a maior eficiência possível, o controle era extremamente rígido. As pessoas desempenham responsabilidades fragmentadas e especializadas de acordo com o que o sistema complexo de planejamento e avaliação de desempenho definiu.

O aumento da produtividade foi visível, a substituição de trabalhadores que realizavam tarefas específicas por trabalhadores não qualificados foi crescente, eles só eram pagos para executarem as suas operações e não pensar. Morgan (1996) afirma que o taylorismo é uma forma de assegurar o controle geral sobre a situação de trabalho como meio de se chegar à geração de lucro. Seus princípios são de excelente aplicação em organizações que trabalham com robôs em lugar de seres humanos ou em organizações em que as máquinas operam nas seguintes condições: tarefas contínuas a serem executadas; quando o ambiente é suficientemente estável a fim de assegurar que os produtos oferecidos sejam os apropriados; quando o produto produzido é padronizado; quando a precisão é a meta e, por fim, quando as pessoas se comportam como máquinas cumprindo o planejado. Organizações como McDonald's conseguem sucesso utilizando este tipo de modelo, assim como franquias, centros cirúrgicos, empresas de correios etc.

Apesar de algumas organizações apresentarem sucesso com este tipo de enfoque, Morgan (1996, p. 38) afirma:

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

As organizações mecanicistas sofrem para se adaptarem aos processos de mudança devido ao seu alto grau de planejamento com a finalidade de atingir objetivos predeterminados, cumprimentos de metas e não são planejadas para as inovações. A especialização funcional divide os elementos da missão global de uma organização, fazendo com que a responsabilidade das pessoas ou dos departamentos separados crie uma estrutura que supostamente seria um sistema de cooperação, mas que regularmente se transforma num sistema de competição. A finalidade da organização mecanicista burocrática é que as partes deveriam contribuir para metas e objetivos do todo.

No aspecto humano o enfoque mecanicista da organização molda os seres humanos para servirem aos requisitos das mesmas em lugar de ajudarem à organização nos seus pontos fortes e fracos. O que a torna popular para muitos é a sua eficiência e desempenho em determinadas tarefas, o que sustenta as suas características principais: poder e controle.

De certa forma, a despeito do discurso de inovação e modernidade, as fábricas modernas nada mais são do que grandes e sofisticadas máquinas, onde os trabalhadores, com seus Kambans e zero defeito, funcionam como engrenagens perfeitas. Qualidade, ênfase nos produtos (posto que os processos e as relações humanas importam na medida em que se tenham produtos com zero defeito), associadas a este tipo de organização. É uma burocracia refinada e complexa, com uma dinâmica estável, uma máquina capaz de enfrentar as turbulências do universo pós-industrial.

2.3 As Organizações Vistas como Organismos

Os teóricos organizacionais começaram os seus estudos na biologia como forma de refletir melhor sobre as organizações. A metáfora dos organismos vivos focaliza-se nas condições de sobrevivência, relação, organização, ambiente e eficácia. É nesse cenário que as organizações passam a ser entendidas como sistemas abertos, em relação direta com o ambiente, sendo valorizadas as interações e as necessidades humanas. As características dos sistemas vivos encontram-se em diferentes tipos de organizações e em diferentes tipos de ambientes.

Um ponto importante nesta metáfora é o aspecto da motivação. Maslow foi o pioneiro no estudo da teoria das motivações, na qual sugere que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades como: fisiológicas, sociais e psicológicas. Implementando-se a idéia de que os empregados sentem-se melhores e mais úteis para a organização e dando-lhes cargos de responsabilidade com autonomia e reconhecimento quando possível, isso poderia ser um meio de envolvê-los mais ainda com o trabalho. O enriquecimento do trabalho adicionado a um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no próprio empregado nasce como uma alternativa à orientação excessiva e desumana gerada pela teoria clássica da administração. A teoria da motivação de Maslow tornou-se atrativa para as organizações devido à possibilidade de motivar os empregados, satisfazendo as necessidades de nível mais alto sem ter que remunerar ainda mais.

Os princípios e conceitos que lhe são ligados, como sistemas abertos, homeostase, entropia, entropia negativa e estrutura, estão na essência da teoria contingencial e no desenvolvimento organizacional. As organizações são compreendidas como sistemas abertos, pelo que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar as suas necessidades internas, assim como para se adaptar às circunstâncias ambientais. Este enfoque viria a ser aperfeiçoado mostrando ser necessário variar os estilos de organização em função das características dos ambientes. Em ambientes estáveis há exigência de uma equipe especializada em projetos com funções de coordenação com aptidão para

resolver os conflitos. Morgan (1996, p. 53) faz referências aos estudos realizados por Burns e Stalker:

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

Um bom exemplo para se mostrar que a forma de se organizar deverá levar em conta a tarefa e o ambiente onde ela é realizada é o de uma indústria eletrônica, na qual a necessidade de inovação é uma exigência. Esta indústria teve que deixar de lado o enfoque mecanicista e adotar um estilo de administração orgânica, ou seja, aberta, na qual a comunicação é livre e aberta entre os departamentos, reforçando a harmonia entre estratégia, necessidades, estrutura e tecnologia. Cada tipo de circunstância exige também diferentes tipos organizações. Morgan (1996) faz referência ao trabalho de Henry Mintzberg, da Universidade de McGill, que identifica cinco tipos de organizações: a máquina burocrática, a forma departamentalizada, a burocracia profissional, a estrutura simples e as adhocracias.

A máquina burocrática e a forma departamentalizada só funcionaram de maneira eficaz em ambientes de extrema estabilidade, os seus sistemas são altamente centralizados de controle o que pode provocar uma lentidão e ineficiência nos processos, quando o ambiente é favorável a grandes mudanças. Já a burocracia profissional modifica os princípios de controle centralizado para permitir maior autonomia ao pessoal, sendo apropriada para lidar com condições relativamente estáveis, nas quais as tarefas sejam relativamente difíceis. As hierarquias verticalizadas são substituídas por sistemas descentralizados de autoridade.

Para Morgan (1996), a estrutura simples e a adhocracia trabalham melhor em ambientes instáveis. Na estrutura simples, caracterizada por uma organização informal que possui a figura de um presidente, quase sempre o fundador e um grupo de empregados realizando os trabalhos operacionais, as manobras que são realizadas devido às mudanças, ocorrem de maneira flexível, embora as decisões sejam altamente centralizadas. As adhocracias são organizações por definição temporárias, adequadas a ambientes turbulentos, em que é utilizada uma

organização do tipo matricial que encoraja o comportamento flexível, inovador e que incentiva a coordenação entre as especialidades, garantindo uma adequada relação entre ambiente de trabalho e organização, assegurando a saúde organizacional.

Todas estas idéias enfatizam que a organização é constituída por sistemas inter-relacionados (humano, tecnológico, estrutural e administrativo) cujo funcionamento viabiliza sistemas congruentes e incongruentes. A visão organizacional de seleção natural, considera as organizações como organismos da natureza, em modificação contínua, cuja habilidade em sobreviver e competir se reflete no nível de evolução. Na ecologia organizacional, as populações e os ambientes são elementos constituintes de um ecossistema complexo, em que as organizações e os seus ambientes se encontram relacionados numa criação mútua. Torna-se claro que as organizações têm capacidade de influenciar a natureza de seus ambientes, sendo o seu papel mais eficaz se tal acontecer em conjunto com outras organizações.

2.4 As Organizações Vistas como Cérebros

O cérebro humano é visto como um sistema processador de informação. É uma das máquinas mais complexas e fascinantes que existem. Diferentes regiões do cérebro são especializadas em diferentes atividades, estando todas intimamente interligadas e sendo capazes de agir umas pelas outras quando necessário. Acredita-se que cada neurônio possa ser tão complexo quanto um pequeno computador, sendo capaz de reter vastas quantidades de informações, servindo tanto como canal de comunicação, como área de atividade ou de memória. Esta rica condutividade dos neurônios cria um maior grau de ligações cruzadas, gerando uma redundância que facilita o processo de auto-organização por meio do qual estruturas internas e funcionamentos podem evoluir de acordo com as circunstâncias de mudança.

Assim sendo, e visto que o cérebro é ao mesmo tempo redundante e tolerável a situações de mudanças, oferece-nos, portanto, uma ótima metáfora para as organizações, que cada vez mais têm como principal preocupação estarem

preparadas para novos desafios e situações de aprendizagem provocadas por uma sociedade em contínuo desenvolvimento e evolução. Morgan (1996, p. 83) afirma:

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

Ao concebermos as organizações como cérebros, damos principal destaque à importância dos processos de inteligência, aprendizagem e informação, o que nos proporciona uma estrutura de referência para entender as organizações modernas. As organizações serão assim sistemas de processamento de informação capazes de aprender a aprender, tendo como principal preocupação melhorar as suas capacidades de inteligência organizacional. Portanto, também são considerados sistemas de tomada de decisões. Nas organizações mecanicistas estes sistemas são rotinizados, nas organizações matriciais e orgânicas são mais temporários e fluem livremente. Morgan (1996) faz referência a Simon (ganhador do Prêmio Nobel) e colegas como James March, no sentido de que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais. Isso se justifica devido aos seus membros terem habilidades limitadas de processamento de informações. Portanto, indivíduos e organizações resolvem por uma “racionalidade limitada” e por “decisões satisfatórias”, a partir de simples regras empíricas, bem como pesquisas e informações limitadas. Morgan (1993, p. 85) afirma:

“Do ponto de vista de Simon, esses limites sobre a racionalidade humana são institucionalizados na estrutura e modelos de funcionamento das nossas organizações. Como consequência, a sua teoria da tomada de decisão leva a compreender as organizações como tipos de cérebros institucionalizados que fragmentam, rotinizam e tolhem os processos de tomada de decisão em lugar de torná-lo administrável.”

O processo de aprender a aprender é infreqüente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais importante. De acordo com Morgan (1996) existem quatro diretrizes voltadas para o enfoque organizacional orientado para aprendizagem:

- Encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas;

- Encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos;
- Evitar imposição de estruturas de ações em ambientes organizados;
- Necessidade de fazer intervenções que criem estruturas e processo organizacionais que ajudem a implementar os demais.

A capacidade do sistema de auto-regulação coerente e autocontrole depende da sua habilidade de engajar-se em processo de aprendizagem. Em síntese, as pessoas envolvidas no processo de trabalho, devem questionar, desafiar e pensar em mudanças no planejamento das atividades focando os produtos que produzem. Os princípios da organização holográfica tentam criar um modelo de condutividade, como os neurônios, que podem desenvolver espantosa habilidade para encontrar novas e progressivas soluções para os problemas complexos.

É preciso ter a visão de holograma na organização, segundo a qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender e auto-organizar-se, mesmo quando uma das partes não funciona bem ou é removida. O cérebro é comparado a um sistema holográfico, no qual cada uma de suas partes tem muito em comum com o funcionamento de um cérebro. Segundo Morgan (1996, p. 99 e 100):

“É possível estender essa imagem para criar uma visão da organização na qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes, permitindo ao sistema aprender e se auto-organizar, bem como manter um sistema completo de funcionamento mesmo quando partes específicas funcionem mal ou sejam removidas.”

Algumas empresas têm dado um enfoque especulativo e futurístico ao lidar com o assunto de que devem funcionar como cérebros. Alguns princípios, no entanto, são tratados de forma intuitiva em lugar de explicitamente. Não se podem abandonar algumas dessas idéias inovadoras. Seu impacto no planejamento futuro pode ser grande para a organização. As empresas podem aprender muito na forma de se planejarem, a partir de como o cérebro está organizado. É útil pensar em 04 princípios de interação:

- Redundância das funções;

- Variedades de requisito mostram como se podem criar sistemas que têm capacidade de auto-organização;
- Princípios do aprender a aprender;
- Mínima especialização crítica mostra como se podem desenvolver capacidades de auto-organização.

Os quatro princípios juntos concretizam a capacidade de auto-organização e faz com que a empresa assuma a direção correta. O princípio das funções redundantes exibe uma maneira de se construírem os todos em cada parte, concebendo redundância e condutividade, bem como ao mesmo tempo uma especialização e generalização. Qualquer sistema com uma habilidade de auto-organização deve ter um elemento de redundância: uma forma de exceder a capacidade que, apropriadamente planejada e usada, cria espaço de manobra. O princípio da variedade de requisito auxilia a promoção de orientações práticas para o planejamento das relações parte-todo, exibindo exatamente quanto do todo precisa estar presente em determinada parte.

Para Morgan (1996) isso significa que todos os elementos de uma organização deveriam corporificar dimensões críticas do ambiente com o qual têm que lidar, de tal forma, que possam auto-organizar-se para lidar com as solicitações que estejam prontas para enfrentar. O ideal em uma organização é que se encontrem pessoas multifuncionais, que se enquadrem nas funções redundantes e que possuam habilidades e capacidades requeridas para lidar com ambientes de uma forma holística e integrada. Caso não encontre uma pessoa ideal para a função idealizada, as organizações devem montar grupos com pessoas de conhecimentos e habilidades gerais. O que geralmente não ocorre na maioria das empresas, e isto se deve ao fato que os administradores no momento da elaboração do planejamento, colocam pessoas que não possuem as habilidades solicitadas.

Os princípios, funções redundantes e requisito da variedade possibilitam a criação de sistemas que se auto-organizam. Para a concretização desta capacidade e direcionamento coerente, dois princípios devem ser mantidos: o princípio da mínima especificação crítica e do aprender a aprender. O princípio da mínima especificação crítica contradiz o princípio burocrático segundo os arranjos

organizacionais devem ser definidos tão claramente e tão precisamente quanto possível. Este princípio propõe que administradores e planejadores organizacionais adotem um papel de facilitadores criando condições favoráveis para que o sistema possa encontrar a sua própria forma. Este princípio tenta manter uma flexibilidade, sugerindo que, seja especificado o que for absolutamente necessário para que a atividade ocorra. A idéia essencial é criar uma situação na qual a investigação, em lugar do planejamento prévio, ofereça a principal força orientadora. Este princípio auxilia a preservar a capacidade de alta organização que os princípios burocráticos, comumente, desgastam. Esta flexibilidade exagerada pode se tornar caótica, portanto deve ser desenvolvido o quarto elemento do planejamento holográfico: aprender a aprender.

O processo todo de aprender a aprender é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais importante. Existem quatro diretrizes voltadas para o enfoque organizacional orientado para aprendizagem:

- Encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas;
- Encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos;
- Evitar imposição de estruturas de ações em ambientes organizados;
- Necessidade de fazer intervenções que criem estruturas e processo organizacionais que ajudem a implementar os demais.

A capacidade do sistema de auto-regulação coerente e controle dependem da sua habilidade de engajar-se em processo de aprendizagem. Em síntese, as pessoas envolvidas no processo de trabalho, devem questionar, desafiar e pensar em mudanças no planejamento das atividades focando os produtos que produzem. Os princípios da organização holográfica tentam criar um modelo de condutividade, como os neurônios, que podem desenvolver espantosa habilidade para encontrar novas e progressivas soluções para os problemas complexos.

2.5 As Organizações Vistas como Culturas

A partir dos anos 70, desde que o Japão se apresentou como líder do poder industrial, ultrapassando a indústria americana tão poderosa e intocável e pela crescente internacionalização de grandes corporações. O Japão estabeleceu uma sólida reputação nos quesitos de qualidade, confiabilidade, valor e serviço, como também assumiu um grande ritmo de crescimento. A taxa de desemprego era mínima, e, conseqüentemente, as organizações possuíam uma saudável população trabalhadora e bem remunerada. Portanto, as sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contextos culturais nas quais evoluíram.

Quando se fala em cultura deparamo-nos com uma diversidade de significados. A idéia que se pretende transmitir é a de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento. Atualmente usa-se o conceito de cultura para conceituar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Ao falarmos de sociedade como cultura, usamos a metáfora da agricultura, ou seja, utilizamos o conceito de cultura como idéia de cultivar e desenvolver a terra, com intuito de ressaltar os aspectos de desenvolvimento social. Para descrever a cultura pode-se falar em significado, compreensão e sentidos partilhados. Quando se fala em cultura referimo-nos ao processo de construção da realidade que permite às pessoas verem e compreenderem eventos, ações, expressões particulares de maneiras distintas.

Segundo Morgan (1996) o cientista político Robert Presthus transmitiu a idéia de que vivemos numa “sociedade organizacional”, uma vez que em qualquer parte do mundo desenvolvido as grandes organizações influenciam a maior parte do nosso dia-a-dia. Este fato é facilmente visível no decorrer de cada dia, por exemplo, as pessoas, durante cinco ou seis dias por semana, acordam todos os dias à mesma hora, chegam ao local de trabalho, aceitam a autoridade, ocupam a maior parte do seu tempo desempenhando o mesmo conjunto de atividades, ou seja, seguem rígidas rotinas e rituais. As suas vidas são construídas em volta de conceitos distintos de trabalho e lazer. Esta vida cultural é muito diferente da que se encontra em sociedades tradicionais, nas quais o trabalho tem um sentido completamente

diferente, ocupando muito menos tempo. As pessoas começam as suas ocupações quando querem e não numa hora imposta.

O sociólogo francês Emile Durkheim demonstrou que com o desenvolvimento das sociedades organizacionais deparamo-nos com uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, como idéias comuns, crenças, valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática a partir da estrutura ocupacional da nova sociedade. Esta nova fase cria um problema de integração, de “administração da cultura”, sendo necessário reunificar novamente a sociedade. Morgan (1996, p. 117) afirma:

“Por estas razões alguns cientistas sociais acreditam que seja sempre mais fácil falar sobre cultura da sociedade industrial, em lugar de sociedades industriais, uma vez que detalhadas diferenças entre países no geral mascaram traços comuns mais importantes.”

Isto advém do fato de se poder afirmar que as pessoas que trabalham em fábricas e escritórios em diferentes países pertencem à mesma cultura industrial (são membros de sociedades do tipo organizacional), partilhando expectativas e habilidades que permitem às organizações operarem de maneira rotineira, no entanto, é necessário possuírem um profundo conhecimento e prática cultural. O seu trabalho e experiência de vida são muito diferentes das que vivem em sociedades tradicionais, denominadas por sistemas domésticos de produção. Pode-se afirmar que as semelhanças e diferenças culturais hoje em dia são mais ocupacionais do que nacionais. Para Morgan (1996) as dimensões da cultura moderna estão enraizadas na sociedade industrial, cuja organização é em si mesma um fenômeno cultural.

Embora, como já foi mencionado, todas as sociedades modernas tenham muitas semelhanças, também existem diferenças transculturais: nas visões do sentido da vida, nas características sociais nacionais e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. Estudando a cultura japonesa, verificamos que as organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem, em vez de serem um local de trabalho que contém indivíduos separados. É dado grande destaque à interdependência, às preocupações compartilhadas e à ajuda mútua. A autoridade existente é do tipo

paternalista, respeitando a opinião dos outros. Existem fortes ligações entre o bem-estar do indivíduo, a empresa e a nação.

O especialista australiano Murray Sayle apresentou uma teoria levando em conta fatores históricos para esta sociedade, na medida em que as organizações combinavam valores culturais dos campos de arroz com o espírito servil do samurai.

Através dos campos de arroz compreende-se a solidariedade existente nas fábricas. Plantar arroz no Japão é uma atividade muito precária, daqui advém a habilidade japonesa de assumir projetos que parecem impossíveis, pois estão habituados às plantações de arroz que também se afiguram como uma atividade impossível. As plantações de arroz precisam de uma operação cooperativa. É requerido um grupo de trabalho com muita habilidade para assegurar que o resultado da colheita seja o melhor possível, não permitindo nenhum tipo de erro, pois este pequeno erro afeta todo o grupo e todo ele é punido. Para este tipo de vida é importante o respeito e a dependência.

O espírito servil do samurai vem do fato que o samurai (homem de serviço, capaz de tomar conta da colheita dos fazendeiros de arroz) depende dos fazendeiros para garantir o seu arroz e a sua subsistência. E por isso que nos deparamos com a proteção do empregado, servir um ao outro, aceitar o seu lugar e depender do sistema como um todo. Não é de admirar que os empregados estabeleçam compromissos para toda a vida com a organização, pois esta é vista como uma extensão à família. No entanto, nem tudo é “um mar de rosas”, o sistema de organização é opressivo, uma vez que é muito restrita a mobilidade entre as classes sociais, sendo determinada logo na infância. Mas este tipo de submissão e de respeito não são considerados rebaixamentos, uma vez que a hierarquia na corporação japonesa é mais um sistema mútuo do que um sistema de controle de cima para baixo.

Segundo Morgan (1996) Robert Dore (um comentarista muito conhecido na sociedade japonesa) observou que nos países ocidentais, a cultura individualista leva a procurar e ganhar auto-respeito competindo com os outros ou contra um “sistema” mais amplo, enfatizando assim a individualidade e segregação, enquanto

que no Japão os trabalhadores atingem o auto-respeito servindo dentro do sistema mesmo existindo aspectos que não concordam ou que acham aversivos. Morgan (1996, p. 120) afirma:

“Em muita das considerações a respeito da organização japonesa, alguns dos aspectos mais desagradáveis da experiência de trabalho têm sido mais ou menos ignorados. Histórias que retratam o retumbante sucesso falam a respeito da maneira pela qual o japonês chega cedo ao trabalho, ficando até mais tarde para encontrar formas de melhorar a eficiência, através de atividades com participação voluntária dos círculos de qualidade, ou como os trabalhadores da Honda consertam os limpadores de pára-brisas em todos os carros Honda pelos quais passam no caminho de volta para casa.”

É dada pouca atenção ao descontentamento com o quais muitos trabalhadores aceitam o fardo da vida na fábrica, que muitas vezes é imposta muita privação pessoal, e muita pressão. O jornalista japonês Satoshi Kamata sugere que o dia-a-dia numa fábrica japonesa é tão árduo como numa fábrica ocidental, com a diferença que o japonês tem maior capacidade de suportá-la e sorrir. Para alguns escritores este é um modelo a seguir, para outros é apenas o que restou de um sistema feudal e que está às vésperas de transformações, pois a juventude está exposta à cultura ocidental e exerce influência sobre o trabalho e sobre a sociedade. Morgan (1996, p. 120) afirma:

“O foco sobre o Japão não pretende ser nada mais que uma ilustração. O ponto é que a cultura, não importa seja ela japonesa, árabe, inglesa, canadense, francesa ou americana, delinea o caráter da organização.”

Se analisarmos a cultura da Inglaterra nos depararmos com outras características organizacionais. Na Inglaterra as gerações de mudança social e os conflitos de classe, mantêm separações antagônicas no trabalho, que se tornam incapazes de vencer pela conciliação e técnica administrativa. O trabalhador de uma fábrica na Inglaterra opõe-se ao sistema, uma vez que percebe que este explorou os seus antepassados. Os gerentes freqüentemente assumem o direito de ditar regras aos trabalhadores que, segundo eles, têm a obrigação de obedecer, uma vez que são eles que fornecem o dinheiro. Enquanto que os empregados acham razoável defender os seus direitos na medida em que são eles que fornecem o trabalho que permite proteger o capital das empresas. Nas mesas de negociação o diálogo é impossível.

No entanto, a ética protestante do trabalho permite que as relações de trabalho ainda possam ser paternalistas e condescendentes, embora com tecnologia menos avançada e menos produtividade, como em muitas fábricas japonesas. Estudando os Estados Unidos, observamos que o que prevalece é a ética do individualismo competitivo. Muitas das corporações americanas e os empregados estão preocupados com o desejo de serem os vencedores e com a necessidade de recompensar e punir comportamentos bem ou mal sucedidos. As organizações bem sucedidas encontram formas de recompensar e de motivar os seus empregados de tal maneira que vejam a si mesmas como vencedoras.

Não é só nas corporações dos Estados Unidos que é exercida a prática do reforço positivo, mas também em várias corporações por todo o mundo. Esta prática exerce muita influência na motivação e desempenho do empregado. No entanto os Estados Unidos destacam-se pelo fato de esta prática se ter estabelecido como importante aspecto da cultura e da vida corporativa. Morgan (1996, p. 124) afirma:

“Compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e suas organizações, têm-se meios para compreender importantes diferenças transnacionais no comportamento organizacional.”

Os indivíduos, mesmo pertencendo à mesma cultura, têm diferentes personalidades e comportamentos. Isto também acontece com os grupos e as organizações. A influência de uma cultura raramente é uniforme. A este aspecto dá-se o nome de “cultura organizacional”. Pode se dizer que as organizações são pequenas sociedades, as quais têm os seus próprios padrões distintos de cultura e de subcultura.

Por exemplo, em uma dessas organizações pode ser criado um lema: um grupo ou família que acredita no trabalho em conjunto, ou por sua vez, esta organização pode ser fragmentada, dividida em grupos que pensam a realidade de formas completamente diferentes, sendo também diferentes as perspectivas de como a organização deveria ser. Todos estes diferentes padrões podem exercer influência na habilidade total da organização em lidar com os desafios com que se depara.

Para apreciar facilmente a natureza da cultura e da subcultura basta observar do lado de fora o dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence. As características dessa cultura vão se tornando evidentes à medida que se conhecem os padrões de integração entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens, e temas abordados na conversa, bem como os rituais da rotina diária. Desta observação, quase sempre, se descobre que existem circunstâncias históricas que traçam o presente.

Muitas organizações têm culturas fragmentadas, em que as pessoas dizem uma coisa mas fazem outra. Muitas vezes como as idéias e crenças de algumas pessoas são diferentes das outras, para não existir confronto entre essas pessoas, os responsáveis optam por preferir a harmonia no grupo, impedindo os membros da organização de resolverem as suas diferenças de maneira aberta, adotando um estilo de organização em que se colocam de lado ou se reprimem as diferenças. A cultura dessas empresas é criada e desenvolvida pelos processos sociais, imagens, símbolos e rituais.

Com este método apenas se consegue criar uma superficial aparência de harmonia. A organização torna-se incapaz de lidar com problemas reais. Em lugar de confrontarem as suas idéias, os membros da organização optam por dizer aquilo que os outros querem ouvir, pois o que quer que digam não é desmentido por ninguém. Com esta prática é impossível ter idéias e confrontá-las com as de outros membros. Deste modo o sucesso destas organizações é posto em dúvida.

No entanto existem outras empresas como é o caso da Hewlett-Packard que favorecem a abertura, a inovação, o que possibilita o sucesso. Esta empresa estabelece uma cultura corporativa através de forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas, adotando uma política que não seria do tipo “admite e demite”, mesmo em situações desfavoráveis. Assim, enfatiza que todos os membros compartilham da mesma sorte e que existe segurança no trabalho.

Os valores desta organização são: entusiasmo pelo trabalho, compartilhar problemas e idéias em uma atmosfera de trocas livres e abertas etc. Era possível ter

reuniões informais, que em vez de serem numa enorme sala de reuniões, com uma mesa e cadeiras dispostas de forma organizada, eram realizadas numa mesa de café enquanto “fumavam o seu cigarro”. O lema da empresa era o de que confiavam e valorizavam os seus membros, sendo estes livres de entusiasmo pelo seu trabalho e contribuir mesmo não sendo o horário de funcionamento da empresa.

Para Morgan (1996) um outro exemplo de cultura corporativa e de liderança é a empresa International Telephone and Telegraph liderada por Geneen, embora muito diferente da anterior. O sucesso desta empresa deveu-se à atmosfera intensamente competitiva baseada na confrontação e intimidação. Era normal muitos executivos entrarem em colapso e chegarem a chorar devido à pressão existente nas reuniões. Geneen motivava as pessoas pelo terror, as suas cabeças estavam sempre em jogo. Para Geneen os vencedores destroem os perdedores.

Nos exemplos descritos anteriormente, pode-se observar a existência de culturas muito diferentes, criadas através de diferentes estilos de liderança corporativa. A liderança, quer queira quer não, tem um impacto significativo nos costumes e sistemas de significados de toda a organização. Os elementos das organizações descritas anteriormente têm costumes completamente diferentes.

Através da cultura organizacional e do estilo de liderança, descobre-se por que razão as organizações trabalham da maneira que o fazem. Podemos salientar que os líderes não têm capacidade de criar uma cultura organizacional, apenas podem dar uma ajuda significativa. A cultura não é algo imposto sobre uma situação social, é desenvolvida com o fluir da integração social.

Dentro de uma mesma organização os grupos de profissionais têm sistemas de valores diferentes, tendo uma diferente visão do mundo. Os engenheiros podem não concordar com as pessoas de marketing. Cada grupo pode ter uma linguagem própria. Pode-se verificar que as empresas de maior sucesso encontraram formas de quebrar estas divisões funcionais, deste modo todos os grupos orientam a suas atividades em volta de um referencial comum e de conjuntos integrados de normas e prioridades.

Quando não se consegue ultrapassar estas divisões, aparecem subculturas profissionais, cuja principal dificuldade é a comunicação entre elas. Muitas vezes estas divisões resultam do desejo de modelar a cultura da organização. Muitas vezes existem alianças sustentadas por conjuntos específicos de valores, muitas vezes são desenvolvidas sob a forma de contracultura. Para Morgan (1996) entre todas as culturas organizacionais aquelas que mais se destacam são os sindicatos. A batalha pelo controle ideológico fica, com frequência, mais claramente definida, uma vez que os sindicatos são, por natureza, contra-organizações, no sentido de que a sua experiência provém do fato de que os interesses do empregado e do empregador podem não sintonizar. Morgan (1996, p. 132) afirma:

“Os sindicatos têm as suas próprias histórias culturais específicas que variam de indústria para indústria, bem como de organização para organização dentro de uma indústria. Filosofias, valores e normas da cultura sindical, freqüentemente, exercem importante impacto no mosaico da cultura, subcultura e contracultura que caracteriza a vida de qualquer organização.”

Segundo Morgan (1996), o sociólogo Harold Garfinkel demonstrou que a maior parte dos aspectos rotineiros e tidos como certos da realidade social, são, na verdade, hábeis realizações. O simples fato de visitar um amigo, viajar de ônibus, entre outras coisas comuns que realizamos no dia-a-dia requerem numerosas habilidades sociais. Quando se rompe com os padrões normais da vida, a realidade organizada da vida entra em colapso. Por exemplo, se olharmos fixamente e por um longo período de tempo nos olhos de um passageiro do ônibus ou nos comportarmos na casa de um amigo como se morássemos lá, nos damos conta desse colapso.

A natureza de uma cultura é encontrada nas suas normas sociais e costumes. Se um indivíduo aderir a essas regras de comportamento, será bem sucedido em construir uma realidade social adequada. Não é de estranhar que, por exemplo, uma pessoa de negócios quando visita um cliente de outra organização, aprenda as normas dessa organização, pois diferentes organizações têm diferentes normas, que não as seguindo podem por a perder qualquer negociação.

Se repararmos bem, isto acontece mais devido à cultura do que ao respeito às regras, uma vez que uma mesma norma pode ser aplicada num contexto e noutra ser totalmente inaplicável. É o contexto que torna as regras aplicáveis ou não. Muitas vezes as decisões tomadas sobre uma situação são realizadas inconscientemente como resultado da nossa prévia socialização e conhecimento não valorizados.

Para o psicólogo organizacional Karl Weick o processo através do qual configuramos a nossa realidade é um processo de representação. Frequentemente pensamos que vivemos numa realidade com características objetivas, no entanto, as solicitações da vida pedem muito mais, requerem que se assuma um papel ativo em demonstrar as nossas realidades.

Devemos compreender a cultura como um fenómeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. A visão da cultura em bases de representação enfatiza que se deve firmar a compreensão das organizações em processos que produzem sistemas de significados comuns.

Se tomarmos em conta a visão representativa da cultura, percebemos que as organizações são realidades socialmente construídas pela cabeça dos seus elementos, em lugar de regras e relacionamentos. Este tipo de visão enfatiza o fato de que são os aspectos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização. Muitos dos aspectos de uma cultura organizacional são baseados nos aspectos rotineiros que se utilizam nas realizações do dia-a-dia.

Analisando este ponto de vista, chega-se à conclusão que no fundo as organizações acabam por ser aquilo que elas próprias pensam e dizem conforme as suas idéias e visões se realizam. Se considerarmos os relacionamentos diários entre os elementos da organização sob o ponto de vista do processo de construção da realidade se descobre como é o funcionamento do grupo e da liderança. Uma das descobertas consiste no fato de que os grupos coesos são os que crescem em volta de entendimentos comuns, pelo contrário, os fragmentados são os que se caracterizam por realidades múltiplas. No entanto, existe um significado da vida

organizacional muito mais profundo que ultrapassa os lemas, os símbolos, os mitos, os rituais.

Nas organizações modernas é dada elevada importância à racionalidade. Para o público, a sua legitimidade depende da habilidade que possuem de mostrarem as suas ações de uma maneira racional e objetiva. É devido a este fato, que para muitos antropólogos a racionalidade é o mito da sociedade moderna. Este mito permite que certas ações tomadas sejam vistas como legítimas, confiáveis e normais. Mesmo quando ocorre um fracasso os responsáveis pela tomada de decisão não são menosprezados. Desta forma é evitada a disputa e o debate que eventualmente surgiria, uma vez que seria necessário reconhecer a existência de incertezas e ambigüidades relativas a muitas ações e valores das pessoas.

A metáfora da cultura dirige a sua atenção para o significado simbólico dos aspectos racionais da vida organizacional. Pode-se observar que imensas estruturas organizacionais e práticas englobam padrões de significado subjetivo que permitem entender como é o funcionamento da organização no seu dia-a-dia. Os aspectos rotineiros de uma organização permitem conhecer melhor a organização, pois contêm aspectos relevantes da cultura organizacional.

2.6 As Organizações Vistas como Sistemas Políticos

A metáfora das organizações vistas como sistemas políticos têm duas abordagens. Conforme a primeira, podem-se entender as organizações como sistemas de governo, que variam de acordo com os princípios políticos que são empregados. As organizações podem ser autoritárias, democráticas, tecnocratas, etc. De acordo com a segunda abordagem, pode-se tentar desvendar a detalhada política da vida organizacional.

Para esclarecer a vida organizacional no dia-a-dia, devem-se perceber os arranjos que são formados, através dos quais pessoas com diferentes características tentam alcançar seus interesses particulares. Estes interesses só são assumidos privadamente, pois se tem a idéia de que nas organizações impere o

racionalismo, segundo o qual todos os membros procuram por objetivos comuns. A política é vista como algo disfuncional, e não como um aspecto essencial.

É comum vermos os termos autocracia e democracia sendo utilizados para descrever a natureza de uma organização. Quando isto acontece, está-se, implicitamente, estabelecendo paralelos entre as organizações e os sistemas políticos de governo. Do mesmo modo, quando se fala em organizações burocráticas ou tecnocráticas, estamos caracterizando a organização em termos de um estilo particular de regra política. Estas palavras têm em comum o sufixo *cracia* (do grego *kratia*), que significa poder ou governo. O seu prefixo indica a natureza precisa do poder ou da forma de governo empregado. Morgan (1996, p. 148) afirma:

“O poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados com o reconhecimento e uso das regras por parte de alguém e com a forma praticamente legal de administração que isso implica. Nas organizações tecnocratas, tais como empresas flexíveis e sempre em mudança, que prosperam na indústria eletrônica e em outros ambientes turbulentos, o poder e a responsabilidade estão diretamente ligados ao conhecimento e a especialização técnica de alguém.”

As formas mais comuns de regras políticas encontradas nas organizações são: Autocracia, Burocracia, Tecnocracia e Democracia. Na prática, encontramos tipos mistos de organizações. A análise política propõe que se descubram quais princípios são mais marcantes, onde, quando, porque e como predominam. A seguir, algumas características de organizações que possuem os estilos acima citados.

Para Morgan (1996) as organizações autocráticas são regidas por gerentes autoritários, que manipulam habilmente o poder, como resultado das suas características pessoais, laços de família ou habilidade em sedimentar a influência e o prestígio dentro da organização. Os principais exemplos destas organizações são as empresas dirigidas pelo próprio dono (“este é o meu negócio e vou dirigi-lo como eu quiser”), onde o interesse da família e a tradição são mais importantes. Outros exemplos são as grandes corporações (como a ITT, sob a direção de Harold Geneen), sindicatos, organizações beneficentes ou clubes dominados por oligarquias autoperpetuadoras. Nestes exemplos, o poder final para decisões importantes permanece nas mãos de um único indivíduo ou grupo.

Para Morgan (1996) nas organizações burocráticas a forma de regulamentação é associada ao uso da palavra escrita, e é exercida pelos burocratas que se sentam atrás de suas mesas, fazendo e administrando regras para a organização. O poder e a responsabilidade estão intimamente relacionados com o conhecimento e uso das regras por parte de alguém, o que implica numa forma praticamente legal de administração. Assim como nas organizações autocráticas, o padrão de poder e autoridade é firmemente estável e claramente definido. Um exemplo são as empresas estatais.

Para Morgan (1996) nas organizações tecnocratas, o poder e a responsabilidade estão diretamente ligados ao conhecimento e especialização técnica de alguém. O padrão de poder e autoridade estão em contínuo fluxo, à medida que diferentes indivíduos ou grupos sobem ou descem na estrutura de poder, de acordo com suas contribuições técnicas. As pessoas que têm maiores conhecimentos (“geniozinhos”), tendem a absorver poder e influência, pois parecem ser capazes de entender as preocupações dominantes, ou de abrir novos caminhos de sucesso para a organização. Exemplos deste tipo são as organizações flexíveis (que estão sempre em mudança) que são encontradas na indústria eletrônica e outros ambientes turbulentos.

Nas organizações democráticas o poder de regulamentação permanece nas mãos do povo. Este poder pode ser exercido por meio de formas representativas de administração, segundo as quais os diferentes usuários são formalmente representados nas decisões, como sistemas de co-gestão ou coalizão, ou na forma de controle pelo trabalhador ou pelos acionistas. Também pode ser exercido diretamente, através de formas participativas de decisão, nas quais todos dividem o processo administrativo. Para Morgan (1996) há três tipos principais de sistemas democráticos que podem ser encontrados em organizações:

- Co-gestão em que as partes opostas entram em entendimento para gerar juntas interesses mútuos. Cada uma das partes retira o seu poder de uma forma diferente;
- Democracia representativa: regra exigida através da eleição de membros que têm mandato para agir em nome daqueles a quem

representam, que ocupam suas funções durante um período determinado, ou estendem esse período enquanto mantêm o apoio dos seus eleitores, como é o caso do governo tipo parlamentar e na indústria, empresas nas quais o controle está nas mãos dos trabalhadores ou dos acionistas;

- Na Democracia Direta cada um tem direito igual de governar tomando parte em todas as decisões (ex.: organizações comunitárias). A auto-organização é a maneira-chave da organização.

A discussão sempre atual sobre a idéia de que os trabalhadores deveriam fazer parte de conselhos de direção, ou que tivessem algum tipo de controle da indústria, é muitas vezes vista como uma discussão política não desejada. Esta posição é tomada por pessoas que crêem que deve haver uma separação entre a organização empresarial e a política. Porém, o que se deseja com esta discussão é apenas um enfoque diferente para uma situação que é essencialmente política.

Para Morgan (1996) os interesses se referem a um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção. O fluxo da ação política acha-se intimamente relacionado com esta maneira de posicionamento pessoal.

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

As coalizões surgem quando grupos de indivíduos ficam juntos para cooperar com relação a assuntos específicos, eventos ou decisões, ou então propor valores específicos e ideologias. As organizações são coalizões no sentido de que

elas compreendem grupos formais ou informais (administradores, acionistas, clientes, fornecedores) com interesse ou participação na organização, mas cujos objetivos e preferências diferem.

Para Morgan (1996) as pessoas nas organizações podem perseguir os seus interesses seja como indivíduos, seja como membros de grupos de interesses específicos ou coalizões mais generalistas, sendo esta distinção freqüentemente útil. Em muitas organizações, existe sempre uma coalizão dominante que controla áreas importantes da política. Tais coalizões usualmente são construídas em torno do diretor presidente ou outro ator-chave na organização, com cada participante fazendo solicitações e contribuições à coalizão como preço da participação. Todas as coalizões têm que atingir algum tipo de equilíbrio entre as recompensas e contribuições necessárias para sustentar a afiliação, um equilíbrio freqüentemente influenciado por fatores tais como idade, posição organizacional, educação, tempo na organização, bem como valores e atitudes.

Morgan (1996, p. 109) afirma:

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

Um exemplo disso é o departamento de marketing e da produção que não conseguem se entender, qualquer que seja o motivo. A origem reside em algum tipo de divergência de interesses. O sociólogo escocês Tom Burns mostra que na maioria das organizações modernas estimulam vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal forma que sistemas de competição e de elaboração coexistem simultaneamente. A própria hierarquia de uma organização assegura os tipos de luta competitiva, a qual prospera a política organizacional. Mesmo quando as pessoas reconhecem a importância de se trabalhar junto, a natureza de qualquer trabalho específico freqüentemente combina elementos contraditórios que criam vários tipos de conflitos de papel. Morgan (1996, p. 162) afirma:

“A complexidade potencial da política organizacional é imensa, mesmo antes de se levarem em conta as personalidades e os choques de personalidade que de hábito trazem à tona os papéis e os seus conflitos.

Algumas vezes, os conflitos gerados serão bem explícitos e abertos para que todos vejam, enquanto outras vezes permanecerão sob a superfície dos acontecimentos do dia-a-dia.”

Para Morgan (1996) o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. Embora haja uma consciência cada vez maior da importância do poder para explicar os assuntos organizacionais, ainda não surgiu uma definição de poder clara e consciente. O poder é visto de várias formas, como, por exemplo um recurso, alguma coisa que alguém possui, uma relação social caracterizada por um tipo de dependência, ou um tipo de influência sobre alguma coisa ou alguém. Segundo Morgan (1996) Robert Dahl, cientista político americano, o poder envolve habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita.

Existem variadas e ricas fontes de poder que instrumentalizam aqueles que querem dirigir e agir de modo escuso, de forma a ir atrás de seus interesses com muitas das opções de fazê-lo. Na tabela abaixo serão mencionadas as fontes de poder segundo Morgan (1996).

Fontes de poder	Definição
Autoridade Formal	Tipo de poder legitimado, cuja autoridade é fundamentada por uma ou mais das três características: carisma, tradição e lei.
Controle sobre recursos escassos	Tipo de poder cuja autoridade advém da habilidade de exercer o controle sobre qualquer dos recursos da organização.
Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos.	Tipo de poder decorrente da capacidade de manipular as normas organizacionais para controlar funções e atividades.
Controle do processo de tomada de decisão	Quando existe a habilidade de influência nos processos decisórios, manipulando as escolhas em favor próprio ou de outros que lhe interessem.
Controle do conhecimento e da informação	Tipo de poder que provém de quem retém conhecimentos especializados e informações essenciais, das quais a organização ou determinadas atividades dependam.
Controle dos limites ou fronteiras	Forma de poder que vem da habilidade de reconhecer os limites entre grupos de trabalho ou departamentos, entre a organização e o seu ambiente.
Habilidade de lidar com incerteza	Forma de poder exibida por aqueles que têm agilidade para lidar com incertezas que influenciam o dia-a-dia da organização.
Controle da Tecnologia	Poder exercido através da utilização de

	tecnologia para conseguir resultados na atividade produtiva.
Alianças interpessoais, redes e controle da organização formal.	Forma de poder decorrente das relações interpessoais influentes, a nível pessoal ou profissional, através do qual o indivíduo pode adquirir informações prioritárias para atingir seus interesses.
Controle das contra-organizações	Fonte de poder que se respalda no estabelecimento e controle de "contra-organizações", ou organizações que compõem um poder rival, forças opostas às da organização, com interesses muitas vezes conflitantes ou opositoristas às da organização principal.
Simbolismo e Administração do sentido	Fonte de poder que reside na habilidade de persuadir os demais a seguirem uma realidade por ele mesmo idealizada, de acordo com seus interesses.
Sexo e Administração das relações entre os sexos.	Tipo de poder outorgado a quem pertence a um dos gêneros que tem preferência dentro dos valores estabelecidos pela organização ou que se adapta às características do gênero em questão a fim de legitimizar seu poder.
Fatores estruturais que definem o estágio da ação.	Há uma vasta gama de atores políticos na organização, que buscam exercer seu poder de acordo com as variadas bases e fontes já citadas, que busca estabelecer uma disputa de territórios, de zonas de poder.
O poder que já se tem.	Poder atrai poder. Aquele que tem poder transaciona com outros poderosos de outras esferas ou áreas de atuação, formando coalizões, parcerias, negociando trocas de favores de influência, acumulando, com isso, cada vez mais poder.

Fonte: Adaptado de Morgan, 1996, p. 190.

Apesar de serem comentadas diversas fontes de poder, sabe-se que existem diferentes padrões de dependência e que há uma forte relação com a habilidade de levar os outros a perceber e representar o tipo de relação que se deseja. Mas ainda não se sabe se o poder é um fenômeno comportamental ou uma manifestação de fatores estruturais, nem se as pessoas têm e exercem o poder como autônomos ou se são simples portadores das relações de poder que são resultado de outras forças. É importante diferenciar o poder real manifesto e o poder potencial.

Existem três diferentes estruturas sociais, baseadas nas características dos relacionamentos entre indivíduos e a sociedade, que podem ser utilizadas como

referência para a compreensão das organizações e ideologias que determinam à prática gerencial. São elas: unicista, pluralista e radical.

A estrutura unicista tem ênfase na busca dos objetivos comuns, na qual a equipe luta para estar bem integrada. O conflito é um fenômeno raro e passageiro, no qual pode ser eliminado por meio de ações gerenciais. O papel do poder é ignorado, e os meios para que a organização realize as metas são a autoridade, o controle e a liderança.

Na estrutura pluralista é dada ênfase à diversidade do indivíduo e dos grupos de interesses. O conflito é uma característica inerente e inevitável das organizações, enfatizando os seus aspectos potencialmente positivos e funcionais. O poder nesta estrutura é uma variável crucial. É o meio através do qual conflitos de interesses são aliviados e resolvidos. A organização é uma pluralidade de detentores de poder obtido de uma pluralidade de fontes.

Na estrutura radical é dada ênfase à natureza das classes contraditórias de interesse. O conflito é a parte mais ampla da luta de classes, pode eventualmente mudar toda a estrutura social. O conflito pode ser suprimido, sendo latente em lugar de ser uma característica manifesta tanto da sociedade como da organização. O poder neste caso é uma característica chave da organização. É um fenômeno que é desigualmente distribuído e que segue a divisão de classes. As relações de poder na organização são vistas como reflexos das relações de poder na sociedade.

Para Morgan (1996), as características unicistas são mais frequentemente encontradas em organizações que desenvolvem uma cultura de coesão, a partir do direito da administração de administrar, especialmente aquelas que possuem uma longa e contínua história de administração paternalista. Nas organizações nas quais existe distinção entre diferentes categorias de empregados (divisões entre operários e funcionários de escritório), encontradas em indústrias pesadas, ou onde há uma história de conflito entre administração e trabalhador, são vistas as características do modelo radical.

Em contrapartida no modelo pluralista, as organizações são primariamente constituídas por grupos de funcionários de escritório, particularmente onde haja lugar para os empregados adquirirem certa autonomia. A imagem da organização desenvolvida neste trabalho, é de uma estrutura pluralista, pois enfatiza a natureza pluralista de interesses, conflitos e fontes de poder.

Uma das marcas típicas de um gerente pluralista é que ele se reconhece como um agente de poder e administrador de conflitos. Ele busca maneiras de usar o conflito como meio de promover os fins desejados. Tem a visão de que o conflito pode ser uma importante fonte de inovação, uma vez que encoraja as partes envolvidas a procurarem soluções para seus problemas de base, freqüentemente em benefício de todos. Conforme Morgan (1996), existem estilos de comportamento de gerentes pluralistas em relação ao conflito:

- Impeditivo;
- Negociador;
- Competitivo;
- Acomodado;
- Colaborador.

O gerente pluralista deve ter a habilidade de “ler” as situações que se desenvolvem, para analisar corretamente cada caso, e escolher o melhor estilo para administrar o conflito, dependendo do tipo de comportamento que queira assumir, mais firme ou cooperador. Nem todos os conflitos podem ser produtivamente resolvidos através de meios pluralistas, principalmente aqueles entre administração e empregados em organizações radicalizadas.

2.7 As Organizações Vistas como Prisões Psíquicas

Comparando as Organizações como Prisões Psíquicas, Morgan (1996) quer mostrar que os aspectos inconscientes, afetivos, defensivos, ameaçadores e individuais de cada indivíduo estão entrelaçados com os conscientes e racionais, de forma que, muitas vezes, os primeiros criam “prisões” que influenciam diretamente

nas atividades e direções das organizações. Foi a partir da Psicanálise que estes aspectos puderam ser melhor avaliados. Morgan (1996, p. 205) afirma:

“Esta metáfora combina a idéia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar.”

O estudo desta metáfora terá como ponto inicial o modo pelo qual as pessoas nas organizações são aprisionadas por formas de raciocínio já assumidas. E depois será examinado como as organizações podem ficar presas a processos inconscientes que emprestam a elas um significado oculto. O sentimento de superioridade técnica e a confiança em seu produto fizeram com que a indústria americana dedicasse a maior parte de seu tempo ao desenvolvimento de baterias solares e carros movidos por turbinas a gás, deixando espaço para os japoneses a tarefa de melhorar e aproveitar os seus recursos mais limitados, ao replanejamento do seu produto básico. Assim, logo no início dos anos 70 tornou-se prisioneira do seu próprio sucesso. Outras empresas passaram por este mesmo processo, passando por declínio e decadência como resultado de políticas que as fizeram líderes mundiais em estágios anteriores. Idéias como: criar certeza e incorporar margens de erros foram princípios norteadores de muitas indústrias e organizações.

E estes princípios resultaram numa ineficiência institucionalizada. Isto se deve à adoção de estoques de segurança e aceitação de certo percentual de erro. Entretanto, muitas empresas estão colocando em dúvida essa sabedoria da ineficiência organizada, adotando políticas de inventário-zero e de defeito-zero, como formas de revolucionar o ambiente de trabalho. O sistema just-in-time de administração estão sendo aplicados com a finalidade de eliminar os inventários e todas as atividades que precisam ser completamente sincronizadas, assim há uma necessidade de reconhecer a dependência em relação às outras, assegurando uma contribuição total e contínua dentro do processo de trabalho.

Para Morgan (1996), pressupostos falsos, crenças estabelecidas, regras operacionais sem questionamento e numerosas outras premissas e práticas podem combinar-se para formar pontos de vistas muito estreitos do mundo que fornecem

tanto uma base, como uma limitação para as ações organizadas. Enquanto criam um modo de enxergar e sugerem uma forma de agir, tendem também a gerar maneiras de não ver e de eliminar a possibilidade de ações associadas a visões alternativas da realidade. Morgan (1996, p. 208) afirma:

“Certamente, muitos preferem a imagem de cultura organizacional, construída via crenças e significados compartilhados. Entretanto, há grandes ganhos em reconhecer as características da cultura semelhantes à de uma prisão. Quando se discute a natureza das organizações modernas, pode parecer que a metáfora da Caverna de Platão se encontra distante.”

Para a compreensão do significado do que é feito e dito diariamente nos negócios de uma empresa é preciso levar em consideração a estrutura oculta e a dinâmica do psiquismo humano. Sigmund Freud foi quem afirmou que o inconsciente era criado à medida que os seres humanos reprimiam os seus desejos mais intensos. Ele acreditava que, para viver em harmonia com os seus semelhantes, os homens deviam moderar e controlar as suas pulsões e que o inconsciente e a cultura são, na verdade, dois lados de uma mesma moeda, que são formas manifestas e ocultas à repressão que acompanha o desenvolvimento da sociabilidade humana. Assim, Freud considera ser a essência da sociedade a repressão ao indivíduo e a essência do indivíduo a repressão a si próprio.

Para Morgan (1996), o ponto em comum de todas estas interpretações é a idéia que os seres humanos vivem as suas vidas como prisioneiros das suas próprias histórias. Psicanalistas liderados por Freud, por Jung e outros vêem a liberdade baseada em certo grau de conscientização sobre como o passado influencia o presente por meio do inconsciente.

Um exemplo que pode ser dado é Frederick Taylor, o Pai da Administração Científica. Um homem cujas características eram de uma pessoa obsessiva e compulsiva, movida por uma insaciável necessidade de dominar todos os aspectos de sua vida. E todos estes traços de personalidade já eram visíveis desde sua infância. Estes traços de personalidade podem causar diversos efeitos numa organização. Os seus esforços para controlar e organizar seja em jogos ou dentro de organizações, era na verdade uma tentativa de organizar-se a si próprio.

Para Morgan (1996), é importante a abordagem realizada pelo historiador francês Michel Foucault, no qual o conflito entre organização e sexualidade deveriam surgir sem surpresas, uma vez que o domínio e controle do corpo são essenciais para o controle da vida política e social. As organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem. A organização e a família patriarcal têm pontos comuns. O patriarcado opera como um tipo de prisão conceitual, produzindo e reproduzindo estruturas organizacionais em que predominam o sexo e os valores masculinos.

Por este motivo os homens tendem a dominar os papéis e funções organizacionais quando é preciso um comportamento forte e agressivo, ao contrário das mulheres que são colocadas em posição de subordinação como em áreas de escritório, secretariado ou em papéis destinados a satisfazer os diferentes tipos de narcisismo masculino.

A abordagem burocrática estimula características racionais, analíticas associadas ao estereótipo de masculinidade e diminui habilidades femininas tais como: intuição, educação e apoio por empatia. Na percepção de muitos autores sobre o relacionamento entre o sexo e organização, a influência dominante do macho possui raízes nas relações hierárquicas encontradas na família patriarcal e que, conforme observou Wilhelm Reich, serve de fábrica para ideologias autoritárias. Morgan (1996, p. 218) afirma:

“Nas organizações como na família patriarcal, firmeza, coragem e heroísmo, temperados pela auto-admiração narcisista, são qualidades freqüentemente valorizadas, do mesmo modo como são o determinismo e o senso de dever que o pai espera do seu filho. Pessoas chave nas organizações também freqüentemente cultivam papéis paternos, agindo como mentores para aqueles que apresentam as necessidades de ajuda e proteção.”

O fato de o homem ter consciência de que um dia vai morrer, leva a uma possível compreensão de que muitas organizações e os seus comportamentos têm fortes relações com a busca da imortalidade. E é por isso que as questões relacionadas à sobrevivência de uma organização são tão importantes. Quando é decifrado o significado inconsciente do relacionamento entre imortalidade e

organização, torna-se possível compreender que, ao mesmo tempo em que estamos tentando gerir e organizar o nosso mundo, a empresa em que trabalhamos, está, na verdade, tentando gerir e organizar as nossas próprias vidas.

Para Morgan (1996), a dinâmica do inconsciente pode ajudar a explicar por que algumas organizações têm sido incapazes de lidar com as exigências mutáveis dos seus ambientes e porque há freqüentemente tanta resistência inconsciente às mudanças nas organizações.

Um estudo realizado por Carl Jung enfatiza o papel do arquétipo, que significa modelo original e que é definido pelo próprio Jung como um elo fortíssimo entre o indivíduo e o inconsciente coletivo. Num nível mais importante os arquétipos são definidos como padrões que estruturam o pensamento e assim dão ordem ao mundo. Este estudo mostra que sombras reprimidas da organização agem como um reservatório não somente para as forças que não são desejadas e que, portanto, são reprimidas, mas também para as forças que foram perdidas ou subvalorizadas. Morgan (1996, p 234) afirma:

“Se a teoria de Jung sobre os arquétipos estiver correta, é então de se esperar que o padrão da vida organizacional seja criado e recriado de acordo com as estruturas identificadas na história dos mitos e na literatura.”

2.8 As Organizações Vistas como Fluxo e Transformação

David Bohm, um médico pesquisador naturalista da universidade de Londres, desenvolveu uma notável teoria em que o universo é uma unidade que flui e é indivisível. Como Heráclito, considera processo, fluxo e mudança como essenciais, argumentando que o estágio do universo, em qualquer momento, reflete uma realidade mais básica, na qual podemos chamar de ordem implícita, que se distingue da ordem explícita que se manifesta no mundo ao nosso redor. As teorias de Bohm, como a de Heráclito, dão uma direção contrária ao relacionamento usual entre a realidade e mudança.

Iremos abordar como as organizações podem ser compreendidas enquanto sistemas que se auto-reproduzem. Para iniciarmos, iremos voltar para o

fato de que a organização é considerada como um sistema aberto e em contínua interação com o seu contexto, transformando entradas em saídas como meio de criar condições necessárias à sobrevivência. As mudanças no ambiente são consideradas como desafios aos quais a organização deve estar preparada para responder. Entretanto, novas abordagens são dadas para os problemas que as organizações modernas enfrentam, e que acreditam que a origem desta situação se deve as mudanças no ambiente.

Os cientistas chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela põem em questão esta abordagem. Eles argumentam que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação, e que fazem referência a si mesmos. Segundo Maturana e Varela a idéia de que os sistemas vivos são abertos em relação ao ambiente é produto de uma tentativa de dar sentido a tais sistemas a partir do ponto de vista do observador externo. Morgan (1996, p. 242) afirma:

“Maturana e Varela baseiam os seus argumentos na idéia de que os sistemas vivos são caracterizados por três aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto confere a eles a habilidade de se autocriarem ou de se auto-renovarem. Maturana e Varela cunharam o termo *autopoiesis* para se referirem a esta capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações. Sustentam que o objetivo de tais sistemas é, em última instância, reproduzirem-se a si mesmos: a sua organização e identidade próprias são os seus produtos mais importantes.”

O ponto de vista autopoietico indica que se pode melhor administrar a mudança com maior consciência dos processos auto-referentes, através dos quais se organizam e produzem os respectivos ambientes, e também existe a capacidade de se alterar a natureza da mudança, substituindo as imagens egocêntricas por outras que reconheçam a nossa interdependência em face dos outros. Aqui, a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. A teoria da autopoiesis considera com atenção, que sistemas podem ser caracterizados como tendo ambientes, mas insiste que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas.

Esta teoria pode localizar dentro de um sistema, a fonte de mudança em meio a variações aleatórias que ocorrem dentro do sistema total. Estas mudanças

podem surgir de modificações aleatórias introduzidas por meio de processos de reprodução ou da combinação de interações casuais e conexões que dão origem ao desenvolvimento de novas relações no sistema. Para Morgan (1996), esta teoria encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como resultado de mudanças geradas internamente. Em lugar de sugerir que o sistema se adapte a um ambiente ou que o ambiente selecione a configuração do sistema que irá sobreviver, a autopoiesis enfatiza principalmente a maneira pela qual o sistema global de interações acaba por moldar seu próprio futuro.

A teoria da autopoiesis apresenta as seguintes implicações para a compreensão das organizações:

- Permite verificar que as organizações estão sempre tentando alcançar uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes;
- Ajuda no entendimento de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seus ambientes, se acham ligados com o tipo de identidade que tentam manter;
- Ajudam a perceber que as explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar basicamente atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, conseqüentemente, as suas relações com o mundo exterior.

Este processo de auto-referência é de extrema importância, pois leva os membros de uma organização a intervir no seu próprio funcionamento, participando da criação e da manutenção da sua identidade. Ao projetar-se no seu ambiente e organizá-lo, a organização lança as bases para agir em relação a ele de maneira que, na realidade, permite à organização se auto-reproduzir. Há uma grande preocupação com relação ao entendimento do ambiente externo, mas se a organização realmente deseja entender o seu ambiente, deve então começar a entender a si mesma, uma vez que a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria.

Estas organizações não reconhecem muitas vezes que são parte do ambiente, consideram-se entidades isoladas que se deparam com o problema de sobreviver contra os desejos do mundo exterior que é freqüentemente concebido como um lugar de ameaças e oportunidades.

Para Morgan (1996), organizações egocêntricas são aquelas que possuem uma noção um tanto fixa daquilo que podem ser e acham-se determinadas a impor ou sustentar a identidade a qualquer preço. Este tipo de comportamento faz com que as organizações olhem somente para si mesmas e superenfatizem a própria importância e acabam subestimando o significado do sistema de relações mais amplo no qual existem. O resultado é que muitas organizações acabam tendo que sustentar identidades pouco realistas ou então produzir identidades que no fim destroem os contextos dos quais fazem parte. Morgan (1996, p. 250) afirma:

“Organizações egocêntricas delineiam limites em torno de estreitas definições de si mesmas e tentam ampliar o auto-interesse deste domínio restrito. Neste processo truncam e distorcem o seu entendimento do contexto maior onde operam e condicionam seu futuro ao modo pelo qual este contexto evolui.”

A autopoiesis demonstra que enquanto a preservação da identidade é fundamental para todos os sistemas vivos, existem diferentes maneiras pelas quais o confinamento em relação ao ambiente pode ser obtido. Quando se reconhece que o ambiente não é um campo independente e que não se tem necessariamente de lutar ou competir com o ambiente, um relacionamento completamente novo se torna possível.

As organizações que possuem uma nova visão de mudança tendem a uma evolução, ao mesmo tempo em que constroem as suas identidades elas têm um papel ativo também na construção dos seus ambientes. Para as organizações egocêntricas é difícil o abandono desta identidade e estratégias as quais foram criadas e que forneceram as bases para o sucesso no passado, apesar de ser isto que a sobrevivência e a evolução quase sempre requerem.

Para Morgan (1996) o desafio da autopoiesis é compreender como as organizações mudam e se transformam em conjunto com o seu ambiente. A imagem

egocêntrica pode conferir à organização uma identidade bastante clara e forte, além de considerável sucesso a curto prazo, a longo prazo apresenta boa probabilidade de causar efeitos desastrosos.

A teoria da autopoiesis encoraja a compreensão de como a mudança se desenvolver por meio de padrões circulares de integração. As organizações evoluem ou desaparecem em conjunto com mudanças que ocorrem nos seus ambientes e a administração estratégica dessas organizações requer um entendimento deste contexto. Para que isso ocorra é preciso que os membros desta organização adquiram uma nova maneira de raciocinar a respeito do sistema de relações circulares ao qual pertencem e que compreendam como estas relações são formadas e transformadas pela empresa através de processos que são mutuamente determinantes e determinados.

Para Morgan (1996), uma das mais notáveis metodologias encontra-se no trabalho de Magorah Maruyama que focaliza o papel do feedback positivo e negativo no delineamento da dinâmica dos sistemas. Processos de feedback negativo, em que uma mudança em uma variável inicia uma mudança na direção oposta, são importantes para explicar a estabilidade dos sistemas. Morgan (1996, p. 254) afirma:

“Processos caracterizados por feedback positivo, de outro lado, segundo os quais mais leva a mais e menos leva a menos, são importantes em termos da explicação da mudança no sistema. Estes mecanismos de feedback, juntos, podem explicar as razões pelas quais sistemas ganham ou preservam determinada forma e como esta forma pode ser elaborada e modificada com o tempo.”

Por meio do estudo dialético compreenderemos como sociedades e organizações mudam a si mesmas. O ponto de partida do estudo de Marx é a natureza das suas conclusões podem ser compreendidos como a expressão de três princípios dialéticos: A interpretação mútua dos opostos, a negação da negação e a transformação da quantidade em qualidade. O primeiro relaciona-se a processos de mudanças auto gerados, em que os fenômenos mudam a si próprios como resultados de tensões em face dos seus opostos.

O segundo princípio explica como a mudança pode assumir um caráter de desenvolvimento, no sentido de que cada negação rejeita uma forma anterior,

embora mantenha ainda algo desta antiga forma. E o terceiro refere-se aos processos de mudança revolucionários em que um tipo de organização social dá lugar a outro. Assim, os princípios combinados fornecem uma explicação complexa dos processos que lançam as bases tanto para mudanças radicais, quanto para as mais graduais.

Para Morgan (1996) uma imaginação dialética convida a abraçar a contradição e o fluxo como aspectos que definem a realidade. Em conjunto com a teoria da causalidade mútua, leva a um pensamento em termos de círculos, mas em círculos de um tipo especial em que se reconhece que toda ação tem uma tendência a produzir movimento em direção oposta. Morgan (1996, p. 273) afirma:

“Assim, a análise dialética demonstra que a gerência das organizações, da sociedade e da vida pessoal envolve, em última análise, a gerência da contradição. Isto se torna mais evidente em épocas de crise nas quais a lógica e os valores competitivos forçam caminho para o centro do palco, ressaltando as tendências contraditórias que determinam a realidade social.”

2.9 As Organizações Vistas como Instrumentos de Dominação

A metáfora das organizações vistas como instrumentos de dominação, sua face repulsiva, estudam os sistemas organizacionais como exploradores de seus empregados, do ambiente natural e da economia em geral, colocando em pauta questões abordadas nas escolas pós-contingenciais (poder e ambiente) e na teoria crítica e pós-moderna.

Esta metáfora possibilita a consciência social e a compreensão do porque das relações polarizadas entre grupos exploradores e explorados. Desta forma, permite aos administradores das organizações refletirem nas dimensões éticas de seu trabalho e impacto social.

Na visão de alguns teóricos organizacionais, esta combinação de realização e exploração é uma característica marcante das organizações através dos tempos. Se estivermos falando da construção de pirâmides, da condução de um

exército, de uma empresa multinacional ou de um negócio familiar, é possível encontrar relações de poder assimétricas que resultam na maioria trabalhando para o interesse da minoria. Para Morgan (1996), em todos os casos, a busca de objetivos de poucos através do trabalho de muitos ainda continua. Verificando sobre este aspecto, a organização é compreendida de forma melhor como um processo de dominação.

Como resultado dos estudos históricos, Max Weber identificou três tipos de dominação social que podem tornar-se formas legítimas de autoridade ou poder. As formas de poder ou de dominação são:

- Carismática, ocorre quando um líder exerce a sua influência em virtude de suas qualidades pessoais;
- Tradicional, ocorre quando o poder de mando tem por base um respeito pela tradição e pelo passado;
- Racional-legal, quando o poder é legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos.

Um outro sociólogo, o francês Robert Michels, observou que nas políticas da organização burocrática havia diferentes tendências oligárquicas. Na sua famosa lei de ferro da oligarquia, desenvolveu a visão de que organizações modernas tipicamente terminam sob o controle de grupos restritos, mesmo quando isto vai contra os desejos dos líderes e dos liderados.

De acordo com Michels, mesmo líderes democraticamente eleitos e cheios de boas intenções apresentam uma tendência de se tornarem parte de uma elite preocupada com os seus próprios interesses e presa ao poder a qualquer custo. Como consequência disso, mostrou-se bastante pessimista em relação ao caráter dominador das organizações modernas, guardando inclusive um paralelismo com o pessimismo de Weber.

Muitas organizações usam e exploram os seus empregados, pegam o que eles têm de melhor, utilizam o que precisam e depois jogam fora o que resta. É claro que há exceções, mas muitos empregados e administradores em todos os

níveis da organização têm suas vidas pessoais e saúde sacrificadas nas empresas modernas.

Para Morgan (1996), cada vez mais, muitos executivos se deparam no final dos seus envolvimento quase viciados com os seus empregadores, vítimas de cortes ou de planos de aposentadoria precoce. Embora aliviados por prêmios e confortáveis planos de pensão, o golpe nos seus egos e na autoconfiança pode ser arrasador. De maneira um tanto irônica, aqueles com acesso mais privilegiado a informações importantes ou em posições centrais nas suas companhias são freqüentemente, aqueles que recebem o golpe mais forte.

Com a Revolução Industrial, houve uma migração de trabalhadores da área rural para a área urbana. Este desenvolvimento da produção fabril transformou a estrutura da força de trabalho e intensificou o crescimento das áreas urbanas, substituindo então a produção a domicílio e pequenos negócios por um sistema de trabalho assalariado.

Para Morgan (1996), o emprego de trabalho assalariado levou, então, os capitalistas a enfatizarem a eficiência no uso do tempo do trabalho e a busca do controle sobre o processo produtivo. Esta busca incessante por um sistema de salários trouxe consigo implicações para a organização do processo de trabalho, principalmente entre administradores envolvidos no planejamento e controle do trabalho, e a força de trabalho diretamente engajada com a atividade produtiva. Assim percebe-se a estreita ligação entre organização, classe e controle. Morgan (1996, p. 289) afirma:

“A desqualificação e a rotinização dos cargos que acompanharam o desenvolvimento do sistema de fábricas durante o século XIX e o começo do século XX representam um aspecto essencial do processo de mecanização do trabalho. Isto serviu para aumentar o controle da administração sobre a força de trabalho, reduzir os custos da mão-de-obra e facilitar a centralização, planejamento e controle do trabalho. Os efeitos desta homogeneização e desqualificação do trabalho ainda são bastante evidentes.”

Esta homogeneização do trabalho trouxe os seus próprios problemas, pois originou uma indispensável força de trabalho com um forte sentido e interesses

compartilhados, assim formou-se uma consciência de classe que se expressou através de sindicatos.

Para Morgan (1996), ao criar e reforçar o sistema de mercado de trabalho, inevitavelmente reforça uma estrutura de poder que encoraja as pessoas dotadas de certas qualidades, enquanto prejudicam outras. E ao desenvolverem diferentes modelos de controle para empregados de diferentes setores, produzem padrões de favorecimento e privilégios que simbolizam e, conseqüentemente, reforçam divisões subeconômicas. Não é de se surpreender que os teóricos organizacionais radicais se mostrem tão críticos em relação ao papel preponderante das empresas atuais no sentido de produzir as doenças e iniquidades da sociedade moderna.

É fato comprovado que muitos empregadores têm levado os seus empregados à morte devido às terríveis condições de trabalho. Há muitos problemas relacionados à higiene e segurança do trabalho. Os acidentes ocorrem, muitas vezes, devido a problemas não intencionais, que estão presentes na estrutura das fábricas, edifícios e devido a pouca manutenção ou então por que se torna mais eficiente trabalhar sem usar o equipamento de segurança.

Quando estes acidentes ocorrem as organizações julgam mais prudente esperar que o trabalhador acidentado entre com um processo pedindo indenização do que reconhecer qualquer responsabilidade. Morgan (1996, p. 301) afirma:

“Os críticos radicais da organização moderna parecem ter razão ao afirmar que muitas organizações continuam a incrementar os seus resultados à custa da exploração e da dominação da saúde, bem como do bem-estar dos empregados.”

Assim, os trabalhadores, sejam eles da classe primária (piso de fábrica) ou aqueles de escritórios, estão sujeitos a riscos e também são vítimas de estresse. O que muitas organizações fazem é criar deliberadamente stress, como meio de promover a eficácia organizacional, o resultado é o maníaco pelo trabalho.

Para Morgan (1996), as organizações se tornam divididas em dois mundos, caracterizados por comportamentos políticos que refletem e reforçam as

divisões de classe encontradas na sociedade. Em casos extremos, a separação entre interesses do capital e da força de trabalho, ou então entre sindicatos e direção se tão acirrada quanto a de facções em disputa. Em outras palavras chega-se ao que pode ser denominado de organizações radicalizadas.

As multinacionais usam e exploram a economia internacional para os seus próprios fins egoístas, por isso deve ser também examinada. A economia mundial encontra-se dominada pelas atividades de companhias gigantes denominadas de multinacionais ou corporações transnacionais. Entre as maiores corporações temos: Exxon, Texaco, Mobil, Royal Dutch/Shell, General Motors, IBM, Fiat entre outras.

Para Morgan (1996), de todos os tipos de organização são as multinacionais que chegam mais perto dos piores temores de Max Weber no que diz respeito a como organizações burocráticas podem torna-se regimes totalitários que servem ao interesse de elites e nas quais aqueles que controlam são capazes de exercer um poder que é praticamente inabalável. Colocado de forma simples, a regra do jogo freqüentemente nas multinacionais é controle, controle, controle. As multinacionais são importantes na força política na economia mundial e, na, grande maioria, uma força política sem responsabilidade política.

Existem defensores das multinacionais que as visualizam como forças positivas para o desenvolvimento econômico, criando empregos, trazendo capital, tecnologia e especialização para comunidades ou países que poderiam ter dificuldades em desenvolver estes recursos por conta própria. Morgan (1996, p. 312) afirma:

“Este argumento caracteriza um dilema importante, relativo ao fato de que as políticas que atendem aos interesses das multinacionais podem ser convenientes para a comunidade ou na nação na qual a empresa se instala. Assim, dado o imenso poder das empresas multinacionais, os países que as recebem freqüentemente se vêem na contingência de esperar contar com certo grau de benevolência por parte da multinacional no que se diz respeito à questão da sua responsabilidade social .”

Para Morgan (1996), o impacto negativo que é as organizações causam nos seus empregados ou no ambiente, ou das multinacionais sobre os modelos de

iniqüidade e de desenvolvimento econômico mundial não são, necessariamente, impactos intencionais. São quase sempre, conseqüências de ações racionais através das qual um grupo de indivíduos procura desenvolver determinado conjunto de objetivos, tais como maior rentabilidade ou crescimento organizacional.

3 IMAGENS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

3.1 Aspectos Gerais

No capítulo anterior, foram estudadas algumas formas diferentes de raciocinar a respeito das organizações. Este capítulo irá apresentar como estas diferentes maneiras de refletir sobre a organização podem ser usadas de modo prático para efetuar a leitura e a compreensão de situações na organização e se possível orientá-las em seu planejamento e administração e apresentar um panorama sobre uma organização tipicamente familiar.

Para Morgan (1996) qualquer abordagem realista do estudo organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo, com diferentes características. Uma organização do tipo máquina, criada para atingir objetivos específicos, pode ser:

- Ao mesmo tempo uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver em determinados ambientes, mas não em outros;
- Um sistema de processamento de informações que se revela especializado para certos tipos de aprendizagem, mas não para outros;
- Um meio cultural caracterizado por valores, crenças e práticas sociais distintas;
- Um sistema político no qual as pessoas colidem para garantir os seus próprios fins;
- Ou uma arena onde várias lutas subconscientes ou ideológicas têm lugar;
- Um símbolo ou manifestação de um processo mais profundo de mudança social;
- Um instrumento usado por um grupo de pessoas para explorar ou dominar os outros;

Morgan (1996, p. 324) afirma:

“Caso alguém deseje realmente compreender as organizações, seria muito mais inteligente começar a partir da premissa de que organizações são complexas, ambíguas e paradoxais .”

Para aplicar a metodologia de estudo proposta por Morgan (1996) é preciso seguir dois passos. O primeiro passo é uma leitura diagnóstica da situação que está sendo investigada, utilizando diferentes metáforas para identificar ou ressaltar aspectos chave da situação. O segundo passo é elaborar uma avaliação crítica do significado e da importância das diferentes interpretações efetuadas. Com estes passos seguidos será possível compreender a complexidade das organizações.

3.2 Um Panorama sobre a Empresa Familiar

Conflitos são comuns no cotidiano das famílias. Em se tratando de famílias empresariais, em particular, os conflitos tornam-se ainda mais evidentes, influenciando o dia-a-dia dos negócios. A empresa familiar, segundo Lodi (1989), caracteriza-se por sua constituição centrada em dois sistemas institucionais que se interpenetram: a família e a empresa. Por se tratar de instituições com finalidades distintas, embora haja complementaridade entre si, apresentam inúmeras contradições, já que ambas as instituições mantêm suas respectivas identidades, apesar da sinergia que estabelecem e, até mesmo, da ligação que dispõem resultante desta associação íntima.

Os fundadores de uma empresa familiar muitas vezes têm uma grande dificuldade de expressar os seus sentimentos, e constantemente sentem-se impelidos a demonstrar firmeza e preservar a sua autoridade, configurando um conflito de gerações. É neste contexto que, dentre outros fatores, surge a disputa pelo poder, que ocorre, entre outros motivos, por ambição, por interesse por gerir o patrimônio, busca de status e dificuldade de confiar na honestidade e na capacidade do outro. As disputas mais acirradas, segundo Lodi (1989), são entre irmãos. Santos (2003, p. 8) afirma:

“Cada organização tem a sua estrutura, seus padrões de comportamento e uma forma expressiva de repasse de objetivos, projetos e missão para os seus membros. As empresas familiares possuem um conjunto de valores, crenças, normas e tradições que determinam as relações no seu interior, influenciando o seu ambiente e práticas empresariais e configurando, assim, sua cultura organizacional. Em uma empresa familiar, a cultura organizacional existente traduz os valores da família, confundindo-se com eles.”

Assim, no processo sucessório em uma empresa familiar, categorias como cultura organizacional, poder e conflito se fazem presentes. A cultura organizacional incorpora a visão dos fundadores da organização, transmitindo valores essenciais, os quais retratam a filosofia e as ações que são esperadas dos indivíduos na empresa. Refere-se então a um conjunto de padrões, normas e condutas que são incorporados como ética na administração.

Para Santos (2003), a essência da cultura de uma empresa está expressa pela maneira de negociar; pela maneira de como ela trata os seus clientes e funcionários; pelo grau de autonomia, liberdade e lealdade expressa por seus funcionários e seus dirigentes em relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos integrantes, refletindo a identidade ou mentalidade que predomina na organização. Ao unirem-se as expressões empresa e família, tem-se a expressão empresa familiar que identifica uma organização em que as relações familiares dos dirigentes estão presentes e interferem em sua dinâmica.

Numa empresa familiar, a cultura interna de união da família e a realidade externa de competição são freqüentemente incompatíveis. A característica patriarcal predominante nas famílias tradicionais extrapolou o ambiente doméstico e foi incorporada pelas organizações. O paternalismo começou a predominar no interior das organizações.

Lodi (1993) refere-se à cultura organizacional, ao poder e ao conflito denominando-os componentes dos processos sucessórios. Ao tomar a componente cultura organizacional numa posição de destaque no processo sucessório, Lodi (1993) elege os valores da família – o código não descrito da empresa, por meio do qual se desenvolveu a vida do fundador – como a união das gerações maduras e vindouras. O componente poder, por sua vez, encontra-se intimamente ligado a

quem manda, quem surge a partir da análise construída a respeito do que seja próprio ou impróprio na relação com o patrimônio da família.

3.3 A Organização em Estudo – Metalgráfica Cearense S/A – (MECESA)

A idéia de concepção da Mecesa surgiu quando o seu Fundador, Fernando Gurgel trabalhava na Siqueira Gurgel, na época a maior fábrica de óleos vegetais e sabão do Ceará. Fernando começou a trabalhar na Siqueira Gurgel como auxiliar de escrita contábil e, em seguida como vendedor em cuja área revelou possuir um grande talento. Com quatro meses de trabalho, alcançava os recordes de vendas e tornava-se líder de uma respeitada equipe. Em pouco tempo havia criado um grande problema para a empresa: sua retirada a título de comissões de negócios, era maior que o salário do presidente da empresa.

Além de um profissional arrojado e eficiente, tinha uma outra grande virtude, sabia economizar e fazer render o seu dinheiro. Costumava ficar horas observando correr a linha rudimentar de fabricação de latas para óleo da Siqueira Gurgel. Sabia que aquilo poderia ser muito melhorado e automatizado. Com isso percebeu o futuro da lata e decidiu montar uma metalgráfica, já que de modo inteligente, havia reunido recursos financeiros para começar o empreendimento.

Sob a liderança de Fernando Gurgel, a Mecesa começou a ser estruturada em 1965 para produzir embalagens metálicas, especialmente latas para querosene e óleo comestível. Seus sócios eram os antigos patrões, Eduardo Aguiar Gurgel, Zequinha Gurgel e seu filho Teófilo Gurgel. Inicialmente, coube a Fernando Gurgel a direção comercial da empresa. Dois anos depois chegava à presidência. Até que chegou o momento ideal para agir e impulsionar os seus negócios. Até que veio o primeiro grande abalo. Enquanto a Mecesa crescia e aproveitava as facilidades abertas pelo governo de Virgílio Távora, seus sócios da Siqueira Gurgel amargavam uma crise e viam como solução a utilização do capital da Mecesa. Mas Fernando não queria arriscar ver ser sonho destruído com uma crise e achou melhor se desfazer da sociedade. O processo não foi tranqüilo e depois de uma batalha

judicial, conseguiu comprar as ações do sócio Teófilo Gurgel e assumiu o controle de 99% das ações da empresa, podendo agora dirigi-la a seu modo.

Uma das bases da economia cearense na época era a cultura do algodão, que favoreceu, inicialmente, o mercado para todos os produtos que a empresa fabricava. Mais tarde, com o declínio dessa cultura, o óleo de algodão que tendia desaparecer do mercado, tendo, como efeito a redução na demanda de latas. Como resposta a essa tendência, Fernando Gurgel ampliou a sua linha de produção passando a fabricar latas para tintas, vernizes, derivado de petróleo e alimentos.

Com excelente tino para negócios e sua visão de futuro apurada, percebeu que deveria diversificar sua produção para as outras linhas alimentícias, apostando em novos produtos; daí surgiu a rolha metálica no seu contexto de fabricação. Para este novo produto, Fernando Gurgel começou com o melhor que existia em termos de maquinário, ou seja, máquinas italianas de produzir rolhas metálicas e impressoras litográficas fabricadas na Alemanha. Este produto foi um sucesso no mercado, passando a ser a menina dos olhos do empresário.

O empresário sempre enfatizava que o principal segredo desse sucesso era o bom senso. Utilizando essa ferramenta, Fernando Gurgel passou a investir pesado em tecnologia de ponta, em pessoal qualificado dentro e fora do Brasil, na participação em feiras realizadas nos maiores centros industriais do mundo e trabalho, muito trabalho. O investimento em tecnologia de ponta sempre foi o diferencial da Mecesa, levado a cabo pelo espírito vanguardista de Fernando Gurgel, que não só gerenciava a empresa com eficiência como soube também construir laços de amizade e respeito com aqueles que o cercavam.

Com o pensamento avançado para o local e a cultura dominante, em pouco tempo Fernando Gurgel fez da Mecesa também um atrativo para os seus funcionários. O empregado foi sempre tratado como gente. Há exemplos de funcionários que entravam para trabalhar às 07:30h e saíam às 02:00h da madrugada, trabalhando para a empresa crescer. As facilidades e reconhecimento do trabalho dos funcionários animavam a produção. Além do crescimento físico, a Mecesa também investiu em potencial humano com a contratação de técnicos,

engenheiros e executivos, bem remunerados e dispostos a aprender com a vivência da empresa.

Em um dado momento, Fernando contratou um executivo vindo de São Paulo, com experiência no ramo. O funcionário ficou assustado ao se deparar com a determinação do diretor da empresa quando se tratava de tecnologia. Ele achou um absurdo a compra de máquinas para a produção de rolhas metálicas, acreditando que não havia demanda para a produção. O sucesso do empreendimento é resultado da coragem de Fernando Gurgel, possuidor de uma visão de mercado que muitos graduados não tinham.

Esse “super-homem” também teve os seus momentos de fraqueza. Um deles, no início de sua carreira, com uma séria disputa judicial com os familiares da Siqueira Gurgel pela aquisição de ações da Mecesa, recém fundada. Essa situação o deixou realmente muito abatido, ao ponto de entrar em depressão. Mas com a ajuda e o apoio dos amigos e da família se ergue novamente e, com ímpeto, venceu a batalha. A outra, foi uma peça que o destino lhe pregou com a morte de seu filho mais velho, Fernando Filho, em um assalto.

A tragédia familiar o derrubou por algum tempo, inconformado com o fim de um jovem de 27 anos, com um futuro promissor pela frente. Mas ainda lhe restavam quatro filhos aos quais tinha obrigação de ensinar e encaminhar na vida, sendo um deles, uma espécie de anjo da guarda para o pai. Enquanto os mortais comuns, têm um anjo da guarda ele tinha dois. O normal e espiritual, e um outro de carne e osso, o seu filho Francisco, o Chico, que lhe vigiava por 24 horas do dia, tal qual um cão fila, pronto para afastar qualquer ameaça que porventura se aproximasse do pai.

Com o cotidiano tranqüilo que acompanhou depois dos filhos crescidos e já capacitados para ajudá-lo, não descansava pois o tempo era de incerteza e turbulência. A preocupação com os funcionários fazia parte de seu cotidiano. Procurava valorizar os seus funcionários e garantir o seu bem-estar proporcionando refeições de qualidade, inclusive, café da manhã, almoço e jantar gratuitos, além de tratamento odontológico que ele mesmo fazia questão de utilizar.

Apesar do respeito à hierarquia fazer parte de seus valores, jamais permitiu que seus executivos tivessem refeições diferenciadas dos demais funcionários, participando também das mesmas refeições, ao lado de seus filhos. O lado social era muito presente nas atividades da empresa.

Ainda na década de 90, durante o Governo Collor, a Mecesa novamente passou por momentos decisivos. A Mecesa foi a primeira indústria a inovar o seu parque tecnológico nessa época de instabilidade. O exemplo disso foi o investimento realizado no ano de 1991, em uma nova máquina, uma desbobinadeira da marca Littell, fabricada nos Estados Unidos. O equipamento pesava 51 toneladas e veio para o Brasil em um Boing 747, fretado da Air France. Despesas que ele não media se o resultado fosse inovação. Palavra que perseguia ao longo do tempo, tanto que não hesitou em importar cinco máquinas Sacmi, da Itália, para dar início à produção de rolhas metálicas para refrigerantes, cervejas e água. Investimento que custou US\$ 8,5 milhões. Medida decisiva para um avanço ainda maior: a conquista do mercado externo

Com as máquinas novas, a Mecesa alcançou os índices de 1 bilhão e 200 milhões de rolhas metálicas por mês, feito inédito para uma única fábrica. Assim, a indústria da família Gurgel caminhava ao encontro da Globalização, mas não pôde escapar às conseqüências da automação, tendo que reduzir a mão-de-obra. Tarefa um tanto difícil, mas necessária. Mesmo assim, ele encontrou uma maneira de manter antigos funcionários na empresa, oferecendo cursos de capacitação e qualificação, fazendo mudanças de setor e mantendo no quadro da empresa pessoas que viram a empresa nascer e crescer.

Ao contrário dos pais que sonham com os seus filhos dando continuidade aos seus negócios, Fernando queria que eles seguissem Medicina, Direito ou Engenharia. Não previa que o futuro de seu legado dependeria do empenho dos filhos, que eles se dedicariam tanto quanto ele à Mecesa. Quando a doença o impossibilitou de continuar à frente da empresa, os filhos tomaram a liderança e não o decepcionaram. Sua relação com os filhos era normal, com flexibilidade e conflitos.

Em 1994 a Mecesa conseguiu a certificação ISO 9001 garantido a qualidade total em seus processos de fabricação e seu produto. Apesar de ter essa história cheia de sucessos, a Mecesa também teve os seus maus momentos. Após a doença de seu Fundador a empresa passou por uma crise financeira, que colocou em risco a continuidade do negócio. Mas com os filhos no comando, a situação financeira pode ser controlada. Fernando Gurgel faleceu em 15 de março de 2001, após vários anos lutando contra problemas renais.

O comando da empresa foi assumido em sua totalidade pelos filhos Francisco Gurgel (Vice-presidente e Diretor Comercial), Roberto Gurgel (Diretor Industrial), Silvia Gurgel e Regina Gurgel (Recursos Humanos), e por um executivo de confiança da Família Gurgel, Paulo Augusto Gomes (Diretor Administrativo Financeiro) e é claro com a maioria das ações Rosimar Gurgel (Presidente).

A inovação depois da morte de Fernando Gurgel continuava sendo a principal característica da Mecesa. Novas linhas para produção de latas foram adquiridas: uma máquina italiana para a fabricação de latas de azeite e outra para a fabricação de latas de 18 litros com solda elétrica. Um equipamento chamado telecâmera também foi adquirido para as máquinas de fabricação de rolhas metálicas. Novos departamentos foram criados: exportação, coordenação de processos e logística.

O resultado desta criação de novos departamentos foi a inclusão de sistemas de manufatura enxuta, *just-in-time*, *Kanbam*. O layout da fábrica foi totalmente modificado para que os processos produtivos ganhassem maior eficiência e para que a fábrica se tornasse mais limpa visualmente, organizada e segura. Programa de Participação de Resultados, através de metas estabelecidas com a finalidade de proporcionar o décimo quarto salário aos seus funcionários. A empresa passou a exportar as rolhas metálicas para mais de 15 países expandindo mais ainda os seus negócios e a área de logística conseguiu otimizar os fretes de compra de vendas através da logística reversa e a cabotagem.

A área de Recursos Humanos continuou trabalhando forte com uma pesquisa de clima organizacional, programas de sugestões, seleções internas,

promoção de eventos como: semana da saúde, semana da segurança, festas juninas entre outros.

Os traços dominantes da política são: a valorização do capital humano, considerado a pedra angular de todos os projetos da empresa; a gestão participativa, a execução eficiente e a avaliação e controle rigorosos dos resultados.

Conflitos entre departamentos são considerados comuns no cotidiano de qualquer empresa, principalmente sendo ela de origem familiar e em que cada membro da família cuida de uma área específica. A história da Mecesa é cheia de altos e baixos e de muitos conflitos, que aqui não podem ser revelados. A empresa emprega hoje 500 funcionários e está em plena atividade.

3.4 Estudo da Mecesa: Leitura Diagnóstica

O estudo será iniciado a partir da metáfora da máquina. Esta organização muito se assemelha a esta metáfora devido vários motivos. Podemos iniciar apresentando a política da empresa, que exalta a execução eficiente e a avaliação e controles rigorosos dos resultados. Por seu sistema de produção ser altamente mecanizado e repetitivo a tendência de controle rigoroso e precisão é ponto fundamental para o bom funcionamento de suas linhas produtivas. A estrutura administrativa é departamentalizada, ou seja existe um organograma funcional, na qual a cadeia de comando flui do topo para a base do organograma em anexo.

Estudo de tempos e movimentos é realizado com freqüência, a fim de buscar uma otimização dos seus processos produtivos. Sistemas modernos de administração, como a APO (Administração por Objetivos) são amplamente utilizados. São aplicados na prática também o PDCA (planejamento, direção, controle e ação), *just-in-time*, *Kanbam* (este último em grande escala dentro da fábrica) para que a organização tente atingir a maior precisão possível. O comando da organização é altamente centralizado na figura do fundador (e após a sua morte, na Diretoria Comercial).

Ao tentar enquadrar a empresa dentro da visão fornecida pela perspectiva da metáfora orgânica, encontram-se diferentes pontos. Podemos começar enfatizando a satisfação das necessidades de seus funcionários através dos programas de: seleção interna, buscando motivar o crescimento dentro da empresa, programas de sugestão, pesquisa de clima organizacional etc. Outro ponto a ser ressaltado, é a tendência da empresa com relação à burocratização, e este ponto é perigoso, pois pode colocar a organização fora do seu alinhamento com o ambiente, é preciso que haja troca de informações entre os ambientes interno e externo. A inovação é sempre buscada, verifica-se isso pela aquisição de novo maquinário para a produção de um novo tipo de embalagem, a busca de um novo nicho de mercado e assim por diante.

Utilizando-se a metáfora de um cérebro holográfico, torna-se viável identificar como a Mecesa observou por acaso alguns dos princípios do planejamento holográfico. Grupos autônomos de trabalho foram criados na organização com a finalidade de reestruturar as principais partes dos setores e de suas operações. O relacionamento holístico foi cultivado dentro da organização por meio da gestão da qualidade, no qual todo colaborador era induzido a saber tudo ou quase tudo sobre os produtos e processos produtivos da fábrica. O ambiente era propício para criar e inovar.

A metáfora da cultura pode ser identificada na Mecesa a começar pela forte relação que o seu fundador tinha com a Marinha e pela época que a empresa foi fundada, em 1965, auge do regime militar no Brasil. Traços militares eram fortes na empresa, os funcionários cumpriam rigorosamente os horários de trabalho estabelecidos, tinham uma devoção pela empresa e pelo seu fundador. O estilo de administração carismático levava a organização ao sucesso, os funcionários trabalham com o propósito de fazer a empresa crescer como citado anteriormente. E por todo esse esforço eram bem recompensados. Mas na situação atual é diferente, pois metas são impostas e se não forem atingidas, nada se ganha, ao contrário da antiga administração. E muitos dos colaboradores antigos da empresa tendem a serem resistentes a essa situação. A identidade da empresa está se perdendo aos poucos, uma vez que o clima e o estilo de escritório e fábrica mudaram com as novas estruturas, rotinas, processos e administração.

Do ponto de vista da metáfora política, fica-se facilmente convencido de que temos um bom e velho caso de política organizacional. A Mecesa nasceu politicamente no sentido de que foi criada através da saída dos quatro sócios depois de uma batalha judicial para aquisição de 99% das ações da empresa. O poder da organização tornou-se então totalmente centralizado, na qual todas as decisões eram do Presidente. A autoridade formal e burocrática é encontrada fortemente na Mecesa, o poder carismático de Fernando permitia ele dirigir a empresa como queria. Havia também uma estrutura organizacional definida, com regras, regulamentos e procedimentos bem definidos.

A organização tem características unicistas como a busca de objetivos comuns, como por exemplo, trabalhar até altas horas da madrugada com o intuito de fazer a empresa crescer. O conflito surge de maneira passageira e é resolvido da maneira mais rápida possível. Os conceitos de autoridade, liderança e controle são fortes dentro da organização. A preocupação em sempre agradar os funcionários tinha uma razão de ser: evitar problemas maiores com sindicatos e ajudar na promoção de políticos que poderiam vir a se candidatar e pedir votos.

A metáfora das organizações vistas como prisões psíquicas tem como principal característica a obstinação por novas tecnologias, por tudo aquilo que é grandioso, exagerado. Para os dias atuais cabe aqui uma armadilha em forma de raciocínio, citada por Morgan (1996), na qual é nomeada de aprisionados pelo sucesso. No momento em que foram adquiridas novas máquinas, modernizando o parque industrial da empresa, houve um sentimento de superioridade técnica e confiança naquele produto fabricado, ficando ao cargo da concorrência e novos fabricantes irem aos poucos tomando de conta do mercado e cada vez mais se modernizando.

Para a metáfora de fluxo e da transformação a Mecesa pode ser caracterizada por uma organização um tanto egocêntrica, pois sabe o que quer mas muitas vezes acha-se determinada a impor ou sustentar a sua identidade a qualquer preço. Isso faz com que a organização fique preocupada com ela mesma e superenfatisa a própria importância, ao mesmo tempo em que subestima o significado do sistema de relações mais amplo no qual existe. Um exemplo claro

disso, aconteceu quando a organização perdeu o seu maior cliente, (cerca de 50% do seu faturamento mensal) a AMBEV (Companhia de Bebida das Américas), que montou a sua própria fábrica de rolhas metálicas.

A Mecesa não deu a importância devida ao caso, e somente abriu os olhos quando percebeu que a fábrica havia se tornado uma concorrente de grande porte, com máquinas moderníssimas e em operação a pleno vapor. Fica claro aqui que as mudanças são aceitas, mas muitas vezes demoram a acontecer. E depois deste episódio foi realizada a busca de novos clientes através do trabalho da área de exportação.

Sob o prisma de organizações vistas como instrumentos de dominação, a Mecesa tem em sua essência a mistura de uma dominação carismática, caracterizada pelas suas qualidades pessoais de seu fundador, como: generosidade, simpatia, compaixão etc; e pela dominação racional-legal na qual o poder é legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos. Conflito de classes sempre existiu, e na Mecesa não foi diferente, há uma clara divisão dentro empresa: proprietários, gerentes e operários e os dois últimos sujeitos a diferentes tipos de controle. Tal impacto de dominação acontece com o objetivo de proporcionar a empresa maior rentabilidade ou crescimento organizacional, logo esta metáfora pode sugerir ou mostrar o lado desagradável de uma organização.

3.5 Estudo da Mecesa: Avaliação Crítica

O ponto crucial desta avaliação é a sucessão familiar e principalmente quando este fundador tem uma importância muito especial devido ao seu carisma. A sucessão na empresa familiar é um processo freqüentemente traumático e arriscado, uma vez que tal fenômeno caracteriza-se por conflitos e desgastes emocionais dos envolvidos e por muitas vezes pode desviar as atenções da direção e afetar os resultados da empresa, podendo, inclusive, comprometer o seu futuro.

As relações familiares são termômetros para o início do processo sucessório, ou seja, quando começarem as rachaduras no bloco monolítico das relações puramente familiares em decorrências dos confrontos na empresa e,

finalmente, quando aparecerem os primeiros sinais de cansaço físico do patriarca e perda de confiança em si, em decorrência da insatisfação de ver suas idéias contestadas, e nem tudo ser como era antes. Assim, identificar e administrar o conflito desencadeado pelo processo sucessório na empresa familiar é de grande importância, uma vez que, se não for equacionado em tempo hábil, o conflito pode determinar até a extinção da empresa.

Portanto, a cultura organizacional, o poder e o conflito podem ser considerados componentes do processo sucessório. Não se pode deixar de considerar que na empresa familiar existem dois sistemas de funcionamento simultâneo, mas distintos e regidos por regras contraditórias entre si: a família e a empresa. A administração da sucessão implica na conciliação dos interesses conflitantes dos diferentes membros da família. É possível que estes conflitos possam ser amenizados através de uma mistura da gestão profissionalizada e por membros da família.

As metáforas podem ser utilizadas para tomada de ações, pois para cada tipo de situação pode ser dado um tratamento diferenciado, ou seja à medida que se tenta compreender a organização através das lentes fornecidas por uma ou mais metáforas, pode obter-se uma nova forma de administrar e planejar a organização em consonância com esta imagem em particular.

4 CONCLUSÃO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões resultantes do processo de pesquisa. O capítulo desenvolvido sob o título de Visões de Mundo, teve por objetivo apresentar as visões de mundo mecanicista, econômica e complexa. Para a visão de mundo mecanicista o que se procurava era a gerência da eficiência, ou seja o mundo era visto como se fosse um relógio, uma máquina determinada e preditível. Em seguida temos a visão econômica de mundo, que pode ser considerada uma nova versão da visão mecanicista. O foco de atuação desta visão mudava, o mundo tornava-se um mercado, no qual o que importava eram os produtos, serviços e o capital humano ou capital intelectual. O mundo tinha mais um tipo de capital: a informação.

As organizações continuavam funcionando como máquinas, mas se relacionando de uma forma diferente com o mercado global e as pessoas eram as mercadorias chamadas de capital humano. O pensamento continuou sendo linear, os acontecimentos seguindo a idéia de causa e efeito, e por fim a informação ficou a serviço da competitividade e busca intensa de lucros. Para a visão complexa de mundo, os físicos quânticos tiveram um papel fundamental, pois eles falam de possibilidades e não de predição, e como resultado destas possibilidades nasce o princípio da incerteza. A Teoria da complexidade é resultado de outras Teorias: Caos, Fractais, Lógica Fuzzy, entre outras.

A complexidade não deve ser tratada como um novo paradigma, mas como talvez uma nova visão da ciência. A complexidade pode ser entendida como um processo de pensamento aberto, que proporciona uma visão de mundo a qual privilegia a multiplicidade e as incertezas, busca as diferenças e procura conviver com elas, possibilitando a elaboração de saberes diferentes, permitindo conhecer um pouco mais o ser humano em sua totalidade, o pensamento complexo, por conseguinte, anula a certeza e a verdade absoluta, e como conseqüência descarta as teorias dogmáticas.

O capítulo desenvolvido sob o título de Imagens da organização tem como objetivo apresentar uma nova visão para o entendimento das organizações por meio de metáforas. A base para o entendimento das organizações foi o livro Imagens da organização de Morgan. As organizações podem ser vistas como máquinas, feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo. As organizações vistas como organismos focalizam-se nas condições de sobrevivência, relação organização, ambiente e eficácia. As organizações vistas como cérebros têm como importância e processamento de informações, aprendizagem e inteligência. As organizações vistas como culturas mostram realidades sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças. As organizações vistas como sistemas políticos são baseadas em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional.

Nas organizações vistas como prisões psíquicas as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam da dimensão do inconsciente da mente. As organizações vistas como fluxo e transformação estão ligadas à compreensão da lógica de mudança que da forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, lógica dialética). E por fim as organizações vistas como instrumentos de dominação que busca os aspectos potencialmente exploradores da organização, sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

O terceiro capítulo tem como objetivo apresentar o estudo de caso realizado em uma empresa familiar. Um panorama sobre a empresa familiar é abordado com características que são específicas deste tipo de organização, seguido de um relato sobre a empresa, desde a sua fundação até os dias atuais, deixando evidentes pontos de importância para a pesquisa. As metáforas que podem ser enquadradas à organização foram as seguintes: metáfora da máquina, devido à exaltação da execução eficiente e controle rigoroso dos resultados no processo produtivo, a estrutura departamentalizada demonstrada em um organograma funcional e estudo de tempos e movimentos. Pontos estes relevantes para a pesquisa. Para a metáfora orgânica os pontos encontrados foram à busca da satisfação das necessidades de seus funcionários, programas de seleção interna e

pesquisas de clima organizacional. Para a metáfora de um cérebro holográfico foram identificados na empresa a existência de grupos autônomos de trabalho com a finalidade de reestruturar setores e suas operações. A metáfora da cultura tem forte presença devido ao fundador se relacionar de maneira tão intensa com a Marinha e também pela época em que a Mecesa foi fundado, em 1965, auge do regime militar no Brasil.

Do ponto de vista da metáfora política, temos um bom caso de política organizacional, pois a empresa nasceu devido à saída de quatro sócios e depois de uma batalha judicial. O poder na organização tornou-se centralizador e autoridade era burocrática e formal, com regras e regulamentos bem definidos. A obstinação por novas tecnologias leva a metáfora das organizações vistas como prisões psíquicas, como também o sentimento de superioridade técnica. A Mecesa pode ser considerada uma organização egocêntrica, pois se acha determinada a impor ou sustentar a sua identidade a qualquer preço, ficando preocupada consigo mesma, superenfatizando a própria existência, subestimando o significado do sistema de relações mais amplo no qual existe. Assim pode ser vista como a metáfora do fluxo e da transformação. Para as organizações vistas como instrumentos de dominação, a empresa tem em sua criação a mistura de dominação carismática, devido ao seu fundador e pela dominação racional-legal na qual o poder é legitimado por leis e regras.

Foram observados pontos fortes e fracos da organização tipicamente familiar. Pontos fortes a citar: paixão indiscutível pelo negócio e intensa ligação emocional com os líderes da empresa. Pontos fracos: gestão centralizadora, que pode comprometer o crescimento da equipe e da empresa, lutas constantes pelo poder, a partir da segunda geração, dificuldade em transferir o carisma do dono para as gerações seguintes e confusão entre propriedade e a gestão do negócio, que levam à adoção de limites subjetivos de autoridade. De um modo geral, a organização pode ser analisada por meio de todas as metáforas abordadas aqui nesta pesquisa, que quando se lê a situação de um novo ângulo e que uma leitura mais ampla e variada pode criar diversas possibilidades de ação.

5 Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Cintia Xavier. **Física quântica e identificação projetiva**: uma tentativa de aproximação. Disponível em: <http://www.gradiva.com.br/fisicaq.html>
Acesso em 14 de fevereiro de 2006.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração**: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida. São Paulo: Cultrix, 2005.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MAROCHI, Maria Leni Gapsk. **Comportamento e inovação organizacional** – um estudo de caso através da tipologia de Jung. 2003. 268 p. Tese (Doutorado em engenharia de produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC), Universidade Federal de Santa Catarina.

MONTANARI, Luiz Carlos. **Liderança e gerenciamento no processo de transformação de organizações**: reflexão sobre o caso da empresa nacional. 1996. 76 p. (Dissertação de MBA apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: organização, recursos humanos e planejamento.)

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PALAZZO, Luiz. Ciência e educação no século XXI. Disponível em http://www.comp.ufla.br/~monserrat/isc/ciencia_educacao_secuoloxxi.html. Acesso em 25 de fevereiro de 2006.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande, Mato Grosso do Sul: UNIDERP, 2004.

SIMÕES, Katia. À prova do tempo. **Pequenas empresa e grandes negócios**, n. 207, p.36-48, abril 2006.

TÔRRES, J. J. M. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. In: I Encontro Brasileiro de Estudos da Complexidade – I EBEC, 2005, Curitiba.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

6 ANEXO

Organograma da Mecesa

