

ORGANIZAÇÕES: DA PLURALIDADE DAS CONCEPÇÕES A UMA META-METÁFORA PLURALISTA

"(...) não há informações melhores que outras, o poder está em registá-las todas, e depois procurar as conexões. E as conexões existem sempre, basta querer encontrá-las"¹

U. Eco (1989:198)

INTRODUÇÃO: A ORGANIZAÇÃO NO PLURAL

As organizações são normalmente definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns. À partida, esta definição de organização é tão boa como qualquer outra. Por conseguinte, é também tão má como qualquer outra.

Neste artigo, serão apresentadas e discutidas as razões que, em termos de utilidade, fazem equivaler entre si as mais diversas definições de organização. O conceito de organização será apresentado inicialmente de acordo com algumas das perspectivas dominantes, posto o que se passará à apresentação de uma perspectiva pluralista das organizações, assente na meta-metáfora da organização como amálgama. Para concluir, serão apresentadas as implicações para a gestão de uma perspectiva pluralista como aquela que aqui se desenvolve.

O artigo será estruturado como se segue:

1. A Organização Racional
2. A Organização Orgânica
3. A Organização Política
4. A Organização Cognitiva

5. A Organização Humana
6. A Organização Como Amálgama
7. Aplicações Organizacionais de Uma Abordagem Pluralista
8. Comentários Finais

Antes de passar ao ponto seguinte, convém, desde já, explicar as regras do jogo que é o trabalho que aqui se inicia. A regra principal, simples de seguir, consiste somente na aceitação de um pressuposto: o de que cada versão da organização apresenta defeitos e virtudes. Aceite a primeira regra, será fácil considerar válida a segunda: para aproveitar o máximo de virtudes e ficar com um mínimo de defeitos, é necessário juntar versões, conjugar paradoxos e rejeitar o princípio da simplicidade excessiva. É que, se em ciência a parcimónia deve ser respeitada, não é aconselhável despojar as teorias de parte do seu conteúdo simplesmente para as tornar tão estruturalmente simples como simplesmente mutiladas.

Sendo as organizações realidades complexas e multifacetadas, elas encontram-se repletas de uma enorme diversidade (de capacidades, pessoas, tecnologias, interesses, pensamentos, acções), que faculta a equifinalidade e que torna redutora e simplista (em vez de simples) qualquer teoria incapaz de contemplar a variedade intrínseca das organizações. Também aqui parece recomendável não esquecer o ensinamento de Weick (1979a): para lidar com a variedade, só mesmo a variedade.

A ORGANIZAÇÃO RACIONAL

A valorização social da racionalidade e os contributos provenientes de disciplinas como a gestão e a economia, terão contribuído, porventura de forma decisiva, para fazer da perspectiva racional o modo de abordagem dominante nas teorias organizacionais do séc. XX.

A racionalidade científica era o objectivo perseguido pelas teorias de gestão de início do século (vide Taylor 1911), e continua a estar no centro das preocupações de grande parte das abordagens contemporâneas.

A perspectiva racionalista entende as organizações como «colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada» (Scott 1987: 22). Na definição, encontram-se expressas com toda a clareza, as linhas mestras do pensamento racionalista das organizações. Ei-las:

- *Homogeneidade.* As pessoas que desenvolvem a sua actividade na organização são vistas como relativamente indiferenciadas. Dessa indiferenciação resulta a

ideia de colectividade, aqui sinónimo de um conjunto homogéneo de indivíduos capazes de aderirem incondicionalmente aos objectivos da organização. A noção de homogeneidade leva os defensores desta perspectiva a aceitar, de forma implícita ou explícita, que a racionalidade empresarial é uma força de atracção suficientemente forte para desviar os interesses individuais do seu rumo egoísta e conduzi-los na direcção das metas organizacionais de nível supra.

- *Unicidade de objectivos.* Do ponto anterior, resulta claro que os objectivos da organização, estabelecidos por aqueles que dispõem da informação e do poder necessários para o efeito, não serão postos em causa pelos indivíduos-subordinados que se localizam nos patamares inferiores da organização. Os objectivos da organização serão, deste modo, os objectivos dos seus trabalhadores.
- *Primado da estrutura.* Para que o trabalho possa ser processado de forma científica, ele tem que ser organizado por forma a que essa «máquina» que é a empresa funcione sem problemas, i.e., que não se deixe tomar pelas perturbações da incerteza. Ora, se a redução da incerteza constitui uma actividade fulcral para o sucesso da organização (Thompson 1967), a constituição de uma estrutura que trace com precisão os limites da acção de cada trabalhador, erege-se com um poderoso instrumento contra a incerteza e o poder discricionário. A estrutura surge por isso, e sem surpresa, com o elemento chave na teorização racionalista sobre as organizações.
- *Formalização.* Para evitar surpresas (ou seja, para limitar a incerteza), nada melhor que formalizar e instituir os procedimentos esperados de cada indivíduo. A elevada formalização reduz os limites da acção individual e assegura que tudo correrá de acordo com o esperado. Ao reduzir ao mínimo possível a arbitrariedade no funcionamento organizacional, espera-se que a formalização funcione como um travão face à incerteza, o adversário mais temido pela perspectiva racionalista.

As características da organização racional permitem-nos perceber que esta organização é idealizada como um mecanismo de coordenação exemplar, em que cada componente complementa os restantes e contribui para o funcionamento rigoroso e pendular do sistema. É fácil identificar esta perspectiva com a metáfora mecânica (Morgan 1986), e vê-la como uma explicação rica mas incompleta daquilo que é uma organização.

A organização racional no seu apogeu seria possível desde que constituída por indivíduos racionais e não por seres de racionalidade limitada. Uma perspectiva racional das organizações parte, por isso, do princípio de que as organizações procuram, em regra, ser racionais. Todavia, a busca da racionalidade é constrangida por diversos factores: as limitações da capacidade cognitiva, a velocidade computacional, os pro-

blemas de consistência interna dos objectivos das organizações complexas (Cyert & March 1964).

A perspectiva racional apresenta, como todas as outras, vantagens e fraquezas. Como pontos fortes, são de reter a necessidade de introduzir racionalidade no próprio sistema, evitando excessos de redundância, duplicação de funções e outros disfuncionamentos capazes de ameaçar quer a eficiência quer a eficácia do sistema. A importância da organização do trabalho, a necessidade de controlo da incerteza e a centralidade dos objectivos-macro, são ideias igualmente importantes, legadas por esta perspectiva.

É de referir, em todo o caso, que por estar preparada para receber seres racionais, a empresa racionalmente estruturada não prevê e tem dificuldade em lidar com os comportamentos que ultrapassam a esfera do formal, prescrito e regulado. Esses comportamentos (informais, emocionais) são tomados como disruptivos, porque nem sequer eram supostos existir. Como tal, eles tomam a forma de fontes intraorganizacionais de incerteza, e não são convenientemente geridos pela organização, pela simples razão de que a sua existência não está prescrita e porque, como tal, não há normas de actuação previstas face a tais ocorrências. Um aspecto fulcral da gestão do comportamento organizacional (CO) é assim desprezado, transformado em incerteza, e destinado à supressão. Noutras palavras, o erro central desta abordagem reside no facto de as pessoas serem considerados instrumentos usados pela organização com vista ao alcance de um propósito (Katz & Khan 1978). Pelas suas premissas, a abordagem mecanicista, racionalista, é válida para a análise do processamento de materiais, mas pouco interessante quando os «materiais» processados são pessoas. É esse o caso, por exemplo, das empresas de serviços.

A ORGANIZAÇÃO ORGÂNICA

À abordagem de sistema fechado, orientada para a eficiência interna e desenvolvida pela perspectiva anterior, contrapõe esta perspectiva a ideia de que as organizações se assemelham a seres vivos que nascem, crescem, que eventualmente se reproduzem e morrem.

Esta é uma abordagem de sistema aberto, na qual existe uma consciência aguda da vulnerabilidade da organização aos estímulos ambientais. A perspectiva sistémica (Katz & Kahn 1978), fornece um referencial teórico poderoso e englobante, frequentemente adoptado por profissionais e universitários portugueses (vide Pereira 1993). Uma definição possível do conceito de organização no âmbito deste enquadramento teórico pode ser a seguinte: «sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades» (Morgan 1986: 39).

Como traços distintivos desta abordagem, decorrentes da definição apresentada, podem-se referir os seguintes:

- *Carácter sistémico*: definir as organizações como sistemas implica, desde logo, a ideia de que a organização não pode ser compreendida senão recorrendo a uma análise sistémica do seu funcionamento. Se o Dicionário da Língua Portuguesa (Porto Editora, 5ª Ed.) define sistema como um «conjunto de partes dependentes umas das outras», então será fácil aceitar que para explicar o funcionamento organizacional não basta proceder à dissecação anatómica e analisar o funcionamento de cada um dos órgãos. O carácter sistémico do funcionamento organizacional implica a existência de uma intrincada teia de relações entre os vários subsistemas, a qual torna clara a necessidade de articular os níveis de análise micro e macro, e as perspectivas ascendente (bottom up) e descendente (top down).
- *A importância da envolvente*: as organizações existem em contexto, e é precisamente a esse contexto que elas vão recolher os recursos necessários para a sobrevivência. Se nenhuma organização é autossuficiente, então todas elas dependem da envolvente para a aquisição de recursos. Embora este seja um aspecto básico da vida organizacional, só com a perspectiva da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik 1978)² se passou a dar a devida atenção às estratégias usadas pelas organizações para obter o máximo de recursos críticos com o mínimo de custos em termos de autonomia. A envolvente é, de resto, e cada vez mais, uma variável fundamental para a análise das organizações. Depois de ter sido um cenário de fundo incerto, ruidoso e relativamente secundário em relação à actividade intraorganizacional, a envolvente é assumida, cada vez mais, como o palco que contextualiza e constrange as acções organizacionais. A envolvente é, afinal, bastante mais que um ambiente vago e indefinido: é o local onde, em última instância, se joga a vida e a morte das organizações. Esta percepção aguda da envolvente como o habitat de que as organizações dependem para obter os recursos que também interessam a outras organizações que deles igualmente dependem, é apresentada de modo particularmente esclarecedor pela ecologia das populações organizacionais (Hannan & Freeman 1989). Nesta abordagem, que aplica às organizações os mecanismos de evolução natural preconizados por Darwin, as organizações evoluem em consequência da actuação dos princípios de variação, selecção e retenção, e não por possuírem uma flexibilidade adaptativa suficiente para se adaptarem sem perda de ajustamento, a sucessivos habitats. Como tal, as organizações nascem, crescem, reproduzem-se, e morrem.
- *Natureza transformacional*: à semelhança de qualquer ser vivo, as organizações devem ser vistas como realidades dinâmicas, que mudam com o tempo e com

as circunstâncias. Embora esta posição seja teoricamente pacífica, a maioria da investigação empírica continua a incidir sobre organizações cortadas transversalmente e, por isso, paradas num tempo preciso. A verdade, porém, é que o tempo começa a ser tomado como uma variável fundamental para o estudo das organizações (vide Katzell 1994), o que em muito ajudará a reconhecer o dinamismo dos fenómenos organizacionais e a sua natureza transformacional. Fenómenos como os ciclos de vida organizacionais (ver Kimberly & Miles 1980), a «vulnerabilidade infantil» (Hannan & Freeman 1984), e a desadequação das medidas de eficácia ao longo do tempo (Quinn & Cameron 1983) são indícios claros de que os sistemas de diagnóstico e intervenção desarticulados da variável tempo, não poderão deixar de revelar desajustamentos face às organizações que se propõem estudar.

Ao conceber as organizações como seres vivos, esta perspectiva acrescenta dois pontos cruciais para o nosso conhecimento daquilo que é uma organização:

- reforça a importância da envolvente e destaca a centralidade da obtenção dos recursos críticos para o sucesso organizacional. Transmite portanto a imagem das organizações como criações sociais mais vulneráveis e expostas às condições ambientais do que aquela que normalmente decorre das outras perspectivas. Nesse sentido, alerta os gestores para a necessidade de redobrar os esforços de monitoragem da envolvente e dá nota da perigo decorrente de um crédito excessivo nas rotinas de sucesso: sendo fácil para uma organização deixar-se fascinar pelo seu próprio sucesso, a transferência da atenção do exterior (onde se localizam, de facto, as raízes do sucesso) para o interior da organização (e designadamente para as rotinas «de excelência»), cria espaço para situações de enquistamento que ameaçam conduzir a um funcionamento em lógica de sistema fechado e, conseqüentemente, à futura rejeição pelo mercado
- obriga a desenvolver um conhecimento sistémico das organizações e a encará-las como realidades complexas, não redutíveis à relativa simplicidade das partes: também neste caso o funcionamento do todo é de complexidade superior à da soma das partes. Tratando-se aqui de discutir a organização numa perspectiva «naturalista», não parece fora de propósito descrevê-la usando as palavras que Francisco Varela aplica relativamente ao cérebro: a organização «...é, portanto, um sistema altamente cooperativo: a densa rede de interconexões entre elementos constituintes implica que tudo o que nela acontece, será eventualmente uma função de todos os constituintes» (1989, p. 58).

A ORGANIZAÇÃO POLITICA

Um bom ponto de partida para a análise das organizações como objectos políticos pode ser a definição de organização retirada de Weick (1993: 354): «grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas». Se a esta definição acrescentarmos a perspectiva de Abell (1975, in Hickson et al 1981), que considera as organizações como colecções de zonas de negociação sobrepostas, poderemos derivar a definição que se segue: as organizações são grupos de grupos que operam em condições variáveis e que portanto desenvolvem subculturas; para harmonizar o funcionamento desses múltiplos grupos torna-se necessário proceder a negociações constantes, por forma a que seja possível sobrepor os diversos interesses numa zona parcialmente comum.

De acordo com a definição, a organização como campo político distingue-se pelas seguintes características:

- *Diversidade de interesses*: ao contrário do pressuposto racionalista que entende a organização como orientada para um objectivo comum, a perspectiva política assenta precisamente no reconhecimento de que as organizações são, antes, percorridas por uma enorme variedade de interesses. Em última análise, poder-se-á dizer que na organização existem tantos objectivos quantas as pessoas que lá trabalham. A diversidade de objectivos não deverá ser tomada, todavia, como conduzindo à impossibilidade da conjugação de objectivos individuais e organizacionais. Acontece simplesmente que os objectivos organizacionais nos surgem, nesta perspectiva, como factos emergentes e não como uma realidade estabelecida e indiscutível. Uma das questões básicas para a obtenção de vantagem competitiva através das pessoas passa, inevitavelmente, pela busca de soluções mais ajustadas de coordenação de objectivos individuais e organizacionais (Pfeffer 1994).
- *A inevitabilidade da negociação e do conflito*: dada a diversidade dos interesses em presença, a organização deverá reconhecer a negociação e o conflito (interpessoal, interdepartamental) como duas facetas decorrentes da natureza profunda das próprias organizações. Numa organização de «racionalidade total», as negociações não seriam necessárias, porque a lógica comum e os interesses particulares se articulariam com tamanha precisão, que ninguém os discutiria. Nas organizações limitadamente racionais, no entanto, os conflitos de interesses surgem regularmente, sendo a negociação a forma mais indicada para os resolver.
- *A posse do poder*: a perspectiva política será por muita gente reconhecida como se referindo aos processos de luta pelo poder que ocorrem em todas as organizações. A existência desta «luta» não é de surpreender se o poder for pensado como um meio, i.e. como um recurso importante para a tomada de decisões e

respectiva implementação. Esta visão instrumental do poder é, contudo, frequentemente toldada por uma outra perspectiva, em que o poder deixa de ser um meio e se transforma num fim em si mesmo. Aqui assiste-se à luta do poder pelo poder, e ao enegrecimento do sentido de um conceito cuja existência não apenas se revela importante mas também indissociável da existência de organizações. É por isso redutor limitar a perspectiva política das organizações a um conjunto de movimentações maquiavélicas de uns poucos actores no sentido da dominação organizacional.

A perspectiva política presta a atenção devida a uma faceta importante, se bem que por vezes e para alguns actores, incómoda, das organizações. Incómoda porque o poder deixa de ser considerado na sua vertente de acção (o poder para fazer...) e passa a ser tomado como um recurso escasso e crítico para a afirmação pessoal de um indivíduo ou grupo de indivíduos numa organização.

Das ideias apresentadas ficam, pelo menos, duas implicações para o exercício da gestão:

- *A componente política da gestão*: quer ele goste quer não, o trabalho do gestor possui uma componente política vincada e não pode deixar de requerer capacidades políticas adequadas às situações enfrentadas. Significa isto que o gestor tem que ser, além de um técnico, um sujeito político capaz de implementar as medidas que considera adequadas e as decisões que julga correctas. Tal acontece porque, por melhores que sejam as ideias que ele defende, elas não deixarão de pôr em causa interesses alheios e práticas estabelecidas e, por isso, de gerar resistências diversas.
- *A mudança como fonte de turbulência política*: como acabámos de ver, a tomada de decisões reveste-se frequentemente de consequências indesejáveis para determinados indivíduos ou grupos. Dada a necessidade de promover constantemente a mudança organizacional com vista à sobrevivência, o papel político da gestão tenderá a sair reforçado e valorizado em envolventes com características que se aproximam, cada vez mais, da hiperturbulência (McCann & Selsky 1984).

A ORGANIZAÇÃO COGNITIVA

Guindada pelo trabalho de Karl E. Weick, a perspectiva cognitiva tem vindo a conquistar um espaço cada vez mais significativo em teoria das organizações. Esta abordagem assenta, em boa medida, no estudo dos modelos mentais dos actores organizacionais, definíveis como representações internas de um objecto exterior (Hunt

1989). Estas representações internas podem traduzir-se sob formas diversas (atitudes, metáforas, analogias), interessando ao CO conhecer o modo como os acontecimentos e relações observados no exterior são captados por tais representações, e de que consequências se revestem para a acção nas organizações.

Para ilustrar esta perspectiva pode-se definir a organização como um «corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes» (Weick 1979b: 42). Embora esta posição, se não complementada com outras perspectivas de análise, possa resvalar para um solipsismo pouco interessante do ponto de vista aplicado, ela reveste-se de grande riqueza para a análise do CO.

Os elementos desta definição, permitem extrair as seguintes ilações sobre o que são e como funcionam as organizações:

- *Corpos de pensamento*: esta característica permite ver as organizações não como realidades pré-definidas mas como factos emergentes (Varela, 1989), cujos contornos dependem quer da pertinência das questões colocadas sobre os acontecimentos que continuamente vão surgindo, quer das interpretações propostas para ordenar e conferir significado a esse feixe de acontecimentos desgarrados que se constituem em organização (Daft & Weick 1984). Deste esforço de interpretação decorre a possibilidade de se conceberem as organizações como ambientes pensantes (Caetano & Vala 1994).
- *Pensados*: sendo processadores activos da informação, os indivíduos elaboram os seus próprios modelos, teorias implícitas ou metáforas sobre a organização. Estas construções teóricas não captam a complexidade do «mundo real», mas reduzem-no a um conjunto de regras que o tornam compreensível e, por isso mesmo, gerível. Neste quadro, as organizações (e a respectiva envolvente) são objectos pensados, sendo uma tarefa importante identificar os modelos mentais subjacentes às percepções e às decisões deles decorrentes. O processo de aprendizagem organizacional passa, em forte medida, pela mudança dos modelos mentais vigentes, no sentido de melhor os adaptar às características da envolvente (de Geus 1988).
- *Pensadores pensantes*: as pessoas são seres activos no tratamento da informação e a realidade não é um facto, antes emergindo como um resultado do pensamento e da acção individuais. Ao conferir às pessoas um papel activo na construção (social) da realidade, esta abordagem oferece dos trabalhadores uma imagem de participação activa no processo de construção de uma realidade organizacional. Dada a diversidade das perspectivas dos indivíduos, várias «organizações» podem emergir a partir de uma única. Este processo nada encerra de pernicioso visto que, como refere Watzlawick (1977), «a ilusão mais perigosa de todas é a de que existe apenas uma realidade» (p.7).

A «construção» da organização como uma realidade sociocognitiva reveste-se de um impacto significativo para a teoria e a prática das organizações. Com esta perspectiva torna-se fundamental estudar não apenas aquilo que as pessoas fazem nas organizações, mas também saber porque o fazem e o que pensam disso.

Desta perspectiva, decorrem, pelo menos, duas consequências práticas de grande importância:

- O trabalho da gestão não deve limitar o seu interesse ao controlo de comportamentos e à obtenção de resultados, porque tanto comportamentos como resultados podem ter causas profundas e decorrer de percepções enraizadas acerca daquilo que é a prática da organização, os valores dos seus gestores e os interesses dos seus quadros. O conflito organizacional pode, em muitos casos, decorrer do desenvolvimento de modelos organizacionais incompatíveis entre, por exemplo, a organização e os sindicatos. A resolução desses conflitos passaria, antes de mais, pela compatibilização dos modelos mentais das duas partes. Quando se fala em modelos mentais compatíveis, não se pretende significar, como é óbvio, uma absoluta comunhão de ideias, de interesses e de objectivos, mas antes a existência de zonas de intersecção que permitam o acordo quanto às linhas mestras da gestão da organização.
- Tendo em conta que as organizações são realidades sociocognitivas, a gestão não poderá limitar-se a actuar sobre os factores «duros». Nesse sentido, a gestão das dimensões moles da empresa começa a adquirir um estatuto de paridade em relação àquelas dimensões que tradicionalmente definiam a área de competências do gestor. O exemplo mais bem conhecido da gestão das áreas moles da organização é o da cultura organizacional, esse «cimento» que funde os aspectos centrais da organização junto dos diversos grupos que a constituem.

A ORGANIZAÇÃO HUMANA

A linha seguida pela perspectiva humanista, pode ser descrita pelas atribuições da equipa de gestão, consideradas por McGregor (1957: 133): «a tarefa essencial da gestão consiste em criar condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas o alcance dos seus objectivos, ao mesmo tempo que canalizam os seus esforços na direcção dos objectivos organizacionais».

A conjugação de objectivos organizacionais e individuais tem sido a missão daqueles que se reclamam da tradição humanista em ciência organizacional, e na qual se podem incluir nomes como, por exemplo, os de Likert e McGregor. Esta tradição humanista pode ser definida pelo conjunto de características que se segue:

- *A importância dos objectivos individuais*: as teorias clássicas da gestão devotavam o maior interesse aos objectivos da organização e à forma como atingi-los, mas não mostravam uma inclinação profunda para analisar a questão dos objectivos individuais. Esses «objectivos» seriam pretensamente já conhecidos pelos gestores e, como tal, não necessitariam de estudo adicional. Os objectivos individuais eram então conformados às percepções dominantes da natureza humana: dinheiro (no caso da concepção do Homem Económico), bem estar social (no caso da perspectiva do Homem Social).
- *As concepções da natureza humana*: as concepções rudimentares acerca da natureza humana, prevalentes ainda hoje em muitas empresas, limitam o conhecimento efectivo dos objectivos organizacionais e tornam a organização incapaz de compreender, sequer, aquilo que os seus empregados desejam do trabalho. A lenta difusão da perspectiva do Homem Psicológico (Handy 1985) tem atrasado um melhor conhecimento da natureza da natureza humana, e dificultado a erradicação dos focos de simplismo assentes na perspectiva do Homem Económico, que continuam a funcionar como obstáculos ao desenvolvimento individual e organizacional.
- *Pigmalião na empresa*: as concepções sobre a natureza humana são difíceis de mudar, o que tem dificultado a difusão de uma perspectiva mais humanista de gestão das organizações. A razão por que é tão difícil modificar as concepções vigentes sobre a natureza humana radica no efeito Pigmalião e na natureza autoconfirmatória das crenças: quando têm certas crenças, os sujeitos procuram informação capaz de as confirmar, o que normalmente conseguem (cf. Snyder 1984). Este mecanismo de confirmação de crenças e expectativas transforma as perspectivas vigentes sobre a natureza humana em verdades-mentirosas, enraizadas e difíceis de transformar.
- *Objectivos individuais e organizacionais são compatíveis*: a organização humanista tem vários méritos, entre os quais o de mostrar que os objectivos das pessoas podem ser compatíveis com os da organização, desde que a organização seja capaz de promover esta inclusão parcial. Variáveis como a implicação e a cultura organizacional não são mais do que sintomas de que a questão da compatibilidade assume uma importância cada vez maior quer na gestão de recursos humanos, quer no comportamento organizacional.

Desta perspectiva, decorrem, para a prática, as seguintes conclusões:

- Os objectivos organizacionais não devem ser perseguidos à custa dos objectivos pessoais dos empregados. Se a organização deseja obter vantagem competitiva pelas pessoas não lhe é possível abdicar de compreender nem de procurar cor-

responder aos objectivos individuais. Como ilustrado por Pfeffer (1994), a vantagem competitiva através das pessoas implica uma atenção cuidadosa e permanente ao lado humano, e nomeadamente à centralidade dos objectivos individuais.

- Tanto os gestores como os universitários deverão procurar uma melhor compreensão da organização tal como ela é vista segundo a perspectiva dos empregados, dos sindicatos e dos consumidores em geral. Este reparo, incluído num trabalho de Dunnette (1984) a propósito da psicologia organizacional norte-americana, faz todo o sentido no panorama português. A resolução da incongruência entre as necessidades de uma personalidade amadurecida e as da organização formal, notada por Argyris em 1957, passará certamente por um conhecimento mais completo das necessidades e objectivos dos trabalhadores, e pela aproximação recíproca entre objectivos individuais e organizacionais.

A ORGANIZAÇÃO COMO AMÁLGAMA: UMA META-METÁFORA ORGANIZACIONAL

Como se viu nas páginas anteriores, as organizações podem ser entendidas a partir de uma grande variedade de perspectivas e pontos de vista. Todos esses pontos de vista são correctos mas incompletos. Por uma razão: porque abarcam uma parcela da organização melhor que qualquer um dos outros, mas não são capazes de abarcar as parcelas todas.

No quadro 1, recapitulam-se de forma resumida, as vantagens e os inconvenientes de cada uma das perspectivas anteriormente discutidas.

Quadro 1 Perspectivas da organização

1. A organização racional

A organização visa, através da implementação de níveis elevados de planeamento e formalização, alcançar eficiência interna e diminuir a incerteza tanto quanto possível. A organização racional é, essencialmente, uma peça de engenharia na qual a racionalidade colectiva se sobrepõe à racionalidade individual. Esta perspectiva tem o mérito de entender a importância da eficiência e do controlo da incerteza, mas não abarca fenómenos como a importância da envolvente ou a racionalidade limitada dos actores organizacionais

2. A organização orgânica

Esta perspectiva vê a organização como um mecanismo adaptativo, atento às características da envolvente, e oscilante entre a adaptação e o envelhecimento. Tal como os seres vivos, as organizações adaptam-se ou são removidas. Acontece, todavia, que a competição organizacional é subvertida por factores que não actuam ao nível dos organismos vivos (políticos, por ex.; vide Cunha 1992)

3. A organização política

Dada a diversidade dos actores e dos interesses em jogo, as organizações podem ser entendidas como arenas políticas, onde a manutenção ou o reforço do poder são motivações essenciais. Reduzir tudo ao factor político é, porém, desviar a atenção de uma realidade complexa para uma versão simplificada (e incompleta) dessa mesma realidade. As organizações são realidades políticas mas não apenas políticas.

4. A organização cognitiva

O objecto é inseparável do sujeito, o que quer dizer que o mesmo objecto ou evento pode ser interpretado das mais diversas maneiras. Esta perspectiva alerta para esse facto. Um excesso de atenção a esta visão pode, todavia, transformar uma perspectiva de grande riqueza num solipsismo inconsequente

5. A organização humana

As organizações existem para as pessoas. Por isso, os objectivos daqueles que nelas trabalham não devem ser reduzidos à inexistência. Quanto mais não seja porque a atenção aos objectivos individuais é fundamental para o alcance de vantagem competitiva através das pessoas. Todavia, as organizações não são apenas cenários idealistas de bem-estar humano. São, também, realidades competitivas, paradoxais, conflituosas.

Analisaram-se cinco perspectivas sobre o que são e como funcionam as organizações. Qual delas é correcta? Todas e nenhuma: todas porque qualquer uma delas ilustra um aspecto importante da natureza e do funcionamento das organizações; nenhuma porque a todas elas escapam aspectos fundamentais que alguma das outras terá certamente explorado. Dir-se-ia, deste modo, que isoladamente as diversas abordagens não passam de versões simplificadas de uma realidade complexa; não obstante, cada uma delas desoculta uma parte dessa mesma realidade.

A observação de Mintzberg (1983: 22) a respeito da estrutura aplica-se, como tal, às teorias implícitas sobre a organização: só através da combinação de teorias, se consegue começar a perceber o verdadeiro nível de complexidade das organizações.

Mais do que desta ou daquela metáfora organizacional, parece ser necessária uma meta-metáfora capaz de abarcar e de integrar numa só, a riqueza das diversas metáforas das organizações. Tal como dado a entender pelo prefixo meta, que significa para além de, por meta-metáfora entende-se neste texto a criação de uma metáfora cujo alcance vá para além de cada uma das metáforas isoladamente consideradas. Não se pretende, portanto, pôr em causa a validade de cada uma das metáforas, mas somente argumentar que, também neste caso, o todo (amalgama) pode ser mais explicativo que a soma das partes (as perspectivas racional, orgânica, etc). Essa maior capacidade explicativa decorrerá da integração e articulação de conhecimentos num corpo teórico coeso e abrangente.

De acordo com a meta-metáfora da organização-amalgama, nenhum acontecimento organizacional deverá ser olhado a partir de uma e uma só metáfora, porque, na(s) realidade(s), as perspectivas se fundem e confundem num entrelaçado de objectividade e subjectividade, afecto e cognição, presente e passado, estrutura e processo.

Enquanto as teorias organizacionais não tiverem presente esta sobreposição de elementos, as suas construções teóricas pecarão por defeito de inclusão e excesso de simplicidade. É preciso reconhecer, em todo o caso, que só agora e graças a trabalhos como os de Gharajedaghi e Ackoff (1984), Morgan (1986) e Bolman e Deal (1991), é possível desenvolver este tipo de perspectiva, porque os conhecimentos acumulados são já suficientes para proceder a um esforço de integração.

A abordagem pluralista das organizações enriquece a compreensão e a gestão, na medida em que ilustra o carácter multifacetado dos objectos em análise e a impossibilidade de os reduzir a construções teóricas unidimensionais. Em vez das habituais visões fragmentadas e dispersas, a meta-metáfora da organização como amalgama apresenta-as como realidades múltiplas ou, para usar as palavras de Morgan (1986: 339) como «muitas coisas ao mesmo tempo».

APLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS DE UMA ABORDAGEM PLURALISTA

A abordagem pluralista das organizações constitui uma via de análise promissora para a compreensão desses sistemas complexos que são as organizações. Para melhor entender quer esses sistemas quer os diversos processos que neles acontecem, torna-se necessário elaborar teorias simultaneamente inclusivas e parcimoniosas:

- inclusivas, de modo a que a complexidade organizacional não se veja reduzida a uma porção menor de si própria; como é evidente, sistemas complexos não são compreensíveis a partir de modelos simplistas
- parcimoniosas, por forma a que as teorias elaboradas não se tornem tão complexas e intrincadas que dificultem o conhecimento; a perda de parcimónia tem, além disso, o condão de afastar os eventuais utilizadores da teoria, assustados com uma teia de relações que sentem como de difícil descodificação (Lorsch 1979).

Aparentemente, a abordagem pluralista das organizações respeita estes duas regras: compreende e reflecte a diversidade e a complexidade das organizações, mas nem por isso se esquiva à possibilidade de redução a uns poucos enunciados:

- 1) as organizações são realidades multifacetadas
- 2) da existência dessas múltiplas facetas, decorre que nenhuma abordagem unitária é capaz de abarcar tamanha complexidade
- 3) para lidar com a complexidade são necessárias teorias que aceitem a diversidade e a interdependência, em vez de tudo reduzirem a uma simplicidade artificiosa mas inconsequente
- 4) com vista a uma compreensão mais profunda da realidade organizacional, os gestores necessitam de múltiplas grelhas teóricas, as quais deverão ser aplicadas aos diversos fenómenos organizacionais
- 5) por serem muitas coisas ao mesmo tempo sem nunca deixarem de ser uma só coisa, as organizações podem ser entendidas como uma amalgama ou uma mistura de acontecimentos e interpretações parcialmente dependentes das características e interesses do observador
- 6) gerir é, em parte, compreender esta diversidade e transformar a incerteza que dela emana numa teoria implícita mais rica, mais adaptada a cada situação e menos estereotipada.

Uma perspectiva pluralista das organizações permitirá ultrapassar a linearidade das soluções de gestão pré-concebidas, indicando a necessidade de conciliar objectivos,

personalidades, subculturas, etc. Não se trata aqui, note-se, de trocar uma abordagem profundamente conhecida por uma manta de retalhos mal amanhados e incapazes de ultrapassar o nível mais superficial da prática organizacional. Trata-se, antes, de trocar uma visão da organização por várias perspectivas. Uma abordagem pluralista implica a conjugação, numa só grelha com significado e coerência, de conhecimentos diversos recolhidos em múltiplas abordagens. Esta conjugação origina maior flexibilidade na análise das situações e tende a levar ao evitamento de crenças de gestão tão incompletas como pretensamente universais. Se as organizações podem ser vistas como sistemas de complexidade interactiva (para usar uma expressão tomada de empréstimo a Perrow 1984), então a ciência das organizações precisa de abordagens que aceitem quer a complexidade quer a interactividade.

Realidades sociais tão complexas como as organizações não podem ser reduzidas a regras simples e descontextualizadas, como tantas daquelas que povoam os escritos de gestão mais preocupados em vender receitas infalíveis do que em propor, antes das prescrições, a análise séria e consequente das situações. Livros que apresentam prescrições sem ter em conta as limitações das teorias e os constrangimentos induzidos pela situação, são como um médico que passa primeiro a receita e só depois procura saber de que se queixa o doente.

A meta-metáfora da organização como amálgama procura alertar para os perigos da sobre-simplificação e para a busca de soluções rígidas para o funcionamento de organizações que perseguem, cada vez mais, a flexibilidade. Fica a ideia de que, para além das árvores, é necessário ver essa floresta metafórica que é a organização.

COMENTÁRIOS FINAIS

Com este artigo, pretendeu-se ilustrar a relevância (teórica e aplicada) de uma abordagem pluralista das organizações: se, como dizia Einstein (in Watzlawick 1977:49) «é a teoria que decide aquilo que podemos observar», então teorias simples conduzem a visões simplificadas das organizações. Daí que, em vez da adesão a uma teoria ou metáfora, pareça aconselhável considerar todas as abordagens como sendo potencialmente úteis e, à semelhança do personagem do romance de Umberto Eco citado na abertura deste artigo, procurar as conexões entre as múltiplas perspectivas.

O quadro teórico utilizado neste texto não constitui uma novidade absoluta, mas é ainda uma área de estudo relativamente inexplorada e desconhecida, o que talvez se explique pelo facto de a relativa juventude da ciência organizacional só recentemente ter permitido tomar clara a existência de um grande número de perspectivas ou metáforas da organização.

Neste trabalho, procurou-se respeitar as duas premissas que Whetten (1984) considera fundamentais para que uma contribuição teórica possa surgir como relevante:

inclusividade e parcimónia. Dada a natureza «alargada» do fenómeno em análise, inverteu-se, todavia a preponderância dos factores: se Whetten considera mais importante a inclusividade, aqui procurou-se, sobretudo, ser parcimonioso. A justificação é simples: a inclusividade daria origem a um trabalho seguramente mais rico mas que, pela dimensão excessiva que viria a tomar, não seria aceite para publicação em nenhuma revista.

A busca de parcimónia levou, por isso, a que algumas perspectivas não fossem contempladas, e que outras fossem incluídas em categorias mais vastas, apesar de a sua relevância porventura justificar um tratamento diferente e mais exaustivo (veja-se, por exemplo, o caso da cultura).

A eventual utilidade deste trabalho, enquanto objecto teórico e como possível referencial para a prática da gestão, relaciona-se com a possibilidade de ele retocar «o nosso conhecimento dos fenómenos por via da reorganização dos nossos mapas causais» (Whetten 1984: 493).

Mais que um quadro teórico completo e acabado, este artigo deseja funcionar como um conjunto de pistas em busca de aprofundamento e alargamento posteriores. A amálgama organizacional é mais intrincada e mais rica do que aqui se deu a entender. Uma exploração mais minuciosa dessa riqueza mostrará possivelmente que as fronteiras entre teorias e metáforas das organizações são, afinal, muito mais fluidas do que por vezes, e em nome das tradições disciplinares, queremos acreditar.

**Bolseiro JNICT/Programa Ciência; doutorando na Universidade de Tilburg, Holanda*

NOTAS

- 1 Citação retirada de Eco, U. (1988) *Il Pendolo di Foucault* (Trad. portuguesa: *O Pêndulo de Foucault*. Lisboa: Difel, 1989).
- 2 É de notar que a perspectiva da dependência de recursos foi contudo influenciada por trabalhos anteriores, designadamente por Thompson (1967).

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C., *The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment*. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1-24, 1957
- BOLMAN, L.G. & DEAL, T.E., *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1991
- CAETANO, A. & VALA, J., *Teorias Implícitas sobre as Organizações: Um Estudo Empírico Exploratório*. In VALA, J., MONTEIRO, M.B., LIMA, L. & CAETANO, A. (Eds.) *Psicologia Social das Organizações* (pp. 39-49). Oeiras: Celta, 1994

CUNHA, M.P., *O Processo de Aquisição de Recursos e a Competição Organizacional: Contributos para uma Abordagem Integrativa*. *Análise Psicológica*, 3, 10, 331-339, 1992

CYERT, R.M. & MARCH, J.G., *The Behavioral Theory of the Firm: A Behavioral Science-Economics Amalgam*. In COOPER, W.W., LEVITT, H.J. & SHELLY, M.W. (Eds.) *New Perspectives in Organization Research* (pp. 289-304). New York: John Wiley & Sons, 1964

DAFT, R.L. & WEICK, K.E., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*. *Academy of Management Review*, 9, 2, 284-295, 1984

DE GEUS, A.P., *Planning as Learning*. *Harvard Business Review*, March-April, 70-74, 1988

DUNNETTE, M.D., *I/O Psychology in the 80s: Fads, Fashions, and Folderol Revisited*. Invited address. APA Convention. Toronto, 1984

GHARAJEDAGHI, J. & ACKOFF, R., *Mechanisms, Organisms and Social Systems*. *Strategic Management Journal*, 5, 289-300, 1984

HANDY, C.B., *Understanding Organizations* (3rd Ed.). London: Penguin, 1985

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J., *Structural Inertia and Organizational Change*. *American Sociological Review*, 49, 149-164, 1984

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J., *Organizational Ecology*. Boston: Harvard University Press, 1989

HICKSON, D.J., ASTLEY, W.G., BUTLER, R.J. & WILSON, D.C., *Organization as Power*. In Cummings, L.L. & STAW, B.M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (vol.3; pp.151-196). Greenwich: JAI Press, 1981

HUNT, E., *Cognitive Science: Definition, Status, and Questions*. *Annual Review of Psychology*, 40, 603-629, 1989

Katz, D. & KHAN, R.L., *The Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.). New York: Wiley, 1978

KATZELL, R.A., *Contemporary Meta-Trends in Industrial and Organizational Psychology*. In Triandis, H.C., Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed., vol. 4, pp. 1-89). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1984

KIMBERLY, J.R. & MILES, R.H. (Eds.), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey Bass, 1980

LORSCH, J.W., *Making Behavioral Science More Useful*. *Harvard Business Review*, March-April, 171-180, 1979

MCCANN, J.E. & SELSKY, J., *Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments*. *Academy of Management Review*, 9, 460-470, 1984

MCGREGOR, D., *The Human Side of Enterprise*. *Management Review*. Reimpresso em Boone, L.E. & Bowen, D.D. (Eds.) *The Great Writings in Management and Organizational Behavior* (2nd Ed., pp.126-137). New York: McGraw-Hill, 1957

MILLER, D., *The Architecture of Simplicity*. *Academy of Management Review*, 18, 1, 116-138, 1993

MINTZBERG, H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983

MORGAN, G., *Images of Organization*. Newbury Park: Sage, 1986

PEREIRA, O.G., *Comportamento Organizacional: Uma Panorâmica Sistêmica*. *Análise Psicológica*, 11, 2, 169-177, 1993

PERROW, C., *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books, 1984

PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press, 1994

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R., *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row, 1978

QUINN, R.E. & CAMERON, K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*. *Management Science*, 29, 1, 33-51, 1983

SCOTT, W.R., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (2nd Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987

SNYDER, M., *When Belief Creates Reality*. In Berkowitz, L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 18, pp. 247-305). New York: Academic Press, 1984

TAYLOR, F.W., *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton, 1911

THOMPSON, J.D., *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967

VARELA, F.J., *Connaître. Les Sciences Cognitives, Tendances et Perspectives* (Trad. Portuguesa: *Conhecer. As Ciências Cognitivas: Tendências e Perspectivas*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994), 1989

WATZLAWICK, P., *How Real Is Real?* (Trad. Portuguesa: *A Realidade É Real?*, Lisboa: Relógio D'Água., 1991), 1977

WEICK, K.E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd Ed.). Reading: Addison-Wesley, 1979a

WEICK, K.E., *Cognitive Processes in Organizations*. In Staw, B.M. (Ed.) *Research in Organizational Behavior* (vol.1; pp.41-74). Greenwich: JAI Press, 1979b

WEICK, K.E., *Organizational Redesign as Improvisation*. In Huber, G.P. & Glick, W.H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign* (pp. 346-379). New York: Oxford University Press, 1993

WHETTEN, D.A., *What Constitutes a Theoretical Contribution?* *Academy of Management Review*, 14, 4, 490-495, 1984