

# ORGANIZAÇÃO E TRABALHO EM TRANSIÇÃO: DA LÓGICA “SISTÊMICO-CONTROLADORA” À LÓGICA “PROCESSUAL-RELACIONAL”

## RESUMO

Para pesquisadores e gestores, é útil identificar duas formas alternativas de caracterizar discursivamente as atividades organizacionais e gerenciais: uma forma sistêmico-controladora e outra processual-relacional. A primeira é proveniente de aspirações modernistas e universalistas acerca da maximização do controle nas questões humanas, operacionalizando-se por meio da idéia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados para resultados. Em vez disso, é mais útil caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes dos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca. Se os gestores compreenderem o modo como seu trabalho contribui para a formação de tais processos, podem promover a evolução do aprendizado e de competências gerenciais por meio da construção de significados, negociações e barganhas, e do exercício do poder.

**Tony J. Watson**

Nottingham Business School

**ABSTRACT** *It is helpful to both academic researchers and managerial practitioners to identify two alternative ways of discursively framing organisational and managerial activities: a systems-control way and a process-relational one. The former derives from modernist and universalistic aspirations to maximise control over human circumstances and does this through encouraging a notion of organisations as large goal-based controllable mechanical systems and individuals as small need-oriented systems. A more useful way of framing organisational realities is to focus instead on the processes of emergence in the patterning of relations between people, organisations and the wider social world. Managerial learning and managerial competence can be enhanced if managers understand the way in which their work contributes to these shaping processes through processes of meaning-making, negotiation, bargaining and the wielding of power.*

**PALAVRAS-CHAVE** Teoria das organizações, gerenciamento, discurso, processos, sistemas, aprendizado de gestão.

**KEYWORDS** *Organisation theory, management, discourse, process, system, management learning.*

## INTRODUÇÃO

Nunca houve época em que a mudança não representasse um desafio para os que se envolvem no trabalho gerencial e organizacional. O ritmo das mudanças, entretanto, varia de acordo com cada época e cada sociedade. Conduzir mudanças que beneficiem os membros de uma sociedade é um desafio-chave para os envolvidos na organização do trabalho em países em desenvolvimento, onde há a aspiração de se elevarem os níveis da geração do bem-estar aos mesmos patamares das economias mais bem-sucedidas do mundo. A teoria gerencial e organizacional é um potencial recurso de inestimável valor para a consecução desse tipo de aspiração. Neste artigo, pretende-se encorajar os criadores, professores e usuários desse tipo de teoria a adotarem um direcionamento específico para a forma como “caracterizam” as realidades gerencial e organizacional; uma forma de enxergar os aspectos organizacionais e gerenciais da vida humana que auxilia aqueles que se esforçam em melhorar a qualidade de bens e serviços e a qualidade de vida em sociedades como a brasileira.

Primeiramente, defende-se neste artigo o afastamento da tendência popular da teoria gerencial e organizacional e do ensino da Administração em aceitar a existência de um conjunto de abordagens ou “paradigmas” múltiplos, estimulando-se a identificação de apenas duas formas básicas de caracterização das realidades gerenciais e organizacionais: a forma sistêmico-controladora e a forma processual-relacional. Uma vez que o modelo sistêmico-controlador é aqui apresentado em um contexto histórico (fundamental para que se compreendam suas influências dominantes e seu aprendizado orientado pelo universalismo cultural), a forma de pensar processual-relacional é explicada e confrontada com a perspectiva sistêmico-controladora, a qual objetiva transcender. Finalmente, são reiterados os benefícios de se adotar tal abordagem, com particular ênfase à sua relevância para o desenvolvimento de competências gerenciais numa sociedade como a brasileira.

## ALÉM DA ABORDAGEM DE MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS

A teoria gerencial e organizacional é amplamente lecionada em faculdades de Administração, e replicada em livros-texto, monografias e periódicos acadêmicos. Em princípio, os que pretendem se envolver, na prática, com o trabalho gerencial nas empresas, escolas, em hospitais e instituições governamentais, devem ser capazes de estu-

dar esse assunto e aplicá-lo em seu trabalho. No entanto, um dos primeiros problemas que o indivíduo “prático” enfrenta quando, em busca de idéias para direcionar suas atividades organizacionais, embarca em programas de estudo na área é conciliar um sem-número de diferentes abordagens, perspectivas, escolas de pensamento, e “paradigmas” (Burrell, 2002; Keleman e Hassard, 2003).

Na visão de pesquisadores primordialmente preocupados com conceitos intelectuais, é justificável essa atenção às diferentes formas de compreender as complexidades da organização e gestão do mundo do trabalho. As ciências sociais, que oferecem os recursos mais promissores para a análise crítica de atividades profissionais e padrões organizacionais, desenvolveram uma considerável diversidade de abordagens disciplinares (econômica, sociológica, psicológica e antropológica, por exemplo), ênfases metodológicas (realista, não-realista, positivista e interpretativista) e esquemas teóricos (desde teorias da motivação e da personalidade, passando pelas teorias dos jogos e dos sistemas, até a análise pós-estruturalista e o pensamento pós-moderno). Isso levou à construção de uma rica base de recursos analíticos. Mas talvez essa base seja rica demais para os profissionais em busca de recursos analíticos e de aprendizagem em grau “administrável” de simplicidade e acesso – para que, a despeito disso, continuem fazendo jus às complexidades do mundo social.

## DUAS FORMAS DE CARACTERIZAR DISCURSIVAMENTE A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO

À luz das dificuldades supracitadas, é útil extrair, em meio a essa gama de abordagens, escolas e perspectivas diversas, apenas duas formas básicas, ou remanescentes, de ver e se envolver com a gestão e a organização, duas formas principais de “caracterizar” discursivamente tais atividades, cada uma incorporando idéias do mundo acadêmico e da prática organizacional cotidiana. A primeira forma de “caracterização” é aqui chamada de ortodoxia sistêmico-controladora, forma esta que incorpora uma série de premissas incentivadoras de uma visão predominantemente mecânica do trabalho gerencial, como uma atividade essencialmente preocupada com o desenho e o controle organizacionais, como um grande sistema mecanizado, programado para alcançar, racionalmente, “metas organizacionais” objetivas. O modelo de referência alternativo é o chamado de processual-relacional. Esse modelo é mais justo com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que os gestores, assim como os demais na organização, esfor-

cam-se continuamente em dar sentido ao que fazem, em contextos fortemente ambíguos, com diversas rupturas, propósitos e objetivos conflitantes. Os gestores e demais atores organizacionais precisam constantemente negociar e renegociar barganhas, exercer e resistir ao poder, lidar com conflitos de interesses e negociar acordos, com o intuito de garantir que os bens sejam produzidos ou os serviços prestados em um nível de qualidade que garanta a sobrevivência da organização.

É importante enfatizar que os dois “modelos” representam mais do que simplesmente duas formas de “ver” a vida organizacional, ou duas formas de “pensá-la”. Eles são mais do que simples “perspectivas”; constituem duas formas básicas de falar, de se expressar e de agir em relação à organização e à gestão. Essa ênfase nos permite reconhecer que não podemos separar a forma como nos referimos ao mundo da forma como nele agimos, ao menos do modo como a filosofia cartesiana ocidental ortodoxa nos encoraja a fazer. Em vez disso, devemos aceitar a transformação lingüística das ciências humanas (Alvesson e Karreman, 2000) e concordar com a idéia associada a filósofos como Austin (1962) e Wittgenstein (1953) de que o discurso é uma ação em si. Isso nos leva ao reconhecimento de que há uma relação próxima, de mão dupla, entre as formas como “caracterizamos” o mundo em pensamentos e na linguagem e a forma como caracterizamos nossas ações. A cultura humana, portanto, contém vários discursos ou conjuntos inter-relacionados de conceitos, expressões e declarações que constituem formas de falar ou escrever sobre determinado aspecto do mundo, caracterizando e influenciando assim a forma como as pessoas compreendem e agem em relação a esse aspecto.

Podemos então prosseguir e identificar processos de caracterização racional, em que os seres humanos estabelecem recursos racionais que os capacitam culturalmente a dar sentido aos diferentes aspectos da vida. Essa atribuição de sentidos influencia a forma como as pessoas se comportam em relação a determinado aspecto. Assim, tomando um exemplo bastante simples, um gestor cujo discurso “caracteriza” seus funcionários como indivíduos que trabalham com o principal intuito de maximizar suas remunerações tende a agir de forma diferente de um gestor que “caracteriza” os empregados como dotados de interesses e propósitos diversos, dispostos a negociar com seus gestores e a investir em seu próprio trabalho e no que dele possam extrair.

Com esse simples exemplo das duas formas distintas de caracterização discursiva dos aspectos do trabalho por parte de gestores, torna-se claro o potencial de utilização tanto de um senso comum (“todos sabem como as pes-

soas são, não sabem?”) como de um pensamento formal e possivelmente acadêmico (“a pesquisa sociológico-industrial demonstra que as pessoas trabalham sob diversos interesses, e com uma variedade de prioridades”). Há sempre uma hermenêutica dupla (Giddens, 1984) no trabalho, entre as esferas prática e acadêmica do pensamento. Isso fica bastante claro pela forma como falar a respeito da “cultura” organizacional ou corporativa atualmente se tornou um lugar-comum para os gestores, ao passo que, antes da introdução do conceito de público gerencial, por meio de diversos livros no início dos anos 1980 (Peters e Waterman, 1982; Deal e Kennedy, 1982; Athos e Pascal, 1982), o conceito era restrito a um punhado de teóricos organizacionais (Jaques, 1951; Pettigrew, 1979). Portanto, o trabalho acadêmico acerca da cultura organizacional incentivou os gestores a falar e pensar de maneira diferente sobre certos aspectos de seu trabalho, e o que fizeram então, por meio de atividades como a introdução dos programas de transformação cultural, influenciou o conteúdo dos livros produzidos por pesquisadores e teóricos organizacionais (Schein, 2000). Este é um exemplo recente do tipo de “tráfego de mão-dupla” existente entre os pensamentos formal e prático acerca da organização e da gestão. Mas trata-se de um padrão que pode ser observado, ainda que pouco, no surgimento há cerca de dois séculos do que aqui chamamos forma sistêmico-controladora de caracterização das organizações e sua gestão.

## O CONTROLE E A GESTÃO NO MUNDO MODERNO

A aspiração humana pelo aumento da capacidade de controle sobre o mundo estava no cerne do Iluminismo europeu do século XVIII, cuja ênfase se situava na razão e na aplicação do pensamento científico e sistemático para a resolução dos desafios e problemas existenciais da humanidade. Desenvolvendo-se paralelamente a esse pensamento, e obviamente relacionada a ele, explodiu uma série de inovações comerciais e tecnológicas tradicionalmente identificadas como Revolução Industrial. Essa explosão, por sua vez, representou um crescimento no tamanho das empresas, exigindo o envolvimento de pessoas especializadas em determinados aspectos da organização do trabalho. Associada a isso, houve uma busca de princípios de administração e organização do trabalho mais efetivos e eficientes que os métodos tradicionais de determinação das atividades profissionais. Vemos assim, com base em dois processos significativos – as origens da ocupação de “gestor” e a emergência da administração burocrática –, o princípio-chave do Ilumi-

nismo, ou do pensamento “modernista”: a busca do controle por meio da aplicação de uma racionalização instrumental (Weber, 1978).

Pode-se dizer que o princípio-chave do modernismo é a aplicação da análise racional ou científica aos assuntos sociais, políticos e econômicos – inclusive à organização do trabalho – para alcançar maior controle humano sobre o mundo e conquistar progresso geral para a condição humana. Vemos assim as raízes daquilo que se transformou na forma ortodoxa de caracterização da atividade gerencial. De acordo com a chamada concepção modernista do trabalho gerencial, os gestores, vistos como “especialistas” em organizações, analisam as tarefas para as quais a organização foi criada, além dos recursos necessários para que elas sejam executadas, e à luz de tais análises criam sistemas de trabalho que exercem controle suficiente para garantir que essas tarefas sejam executadas com sucesso.

É possível, então, notar a ênfase na racionalização, no controle e no conhecimento técnico que caracteriza a forma sistêmico-controladora de estruturação da organização e da gestão, emergente do Iluminismo e da Revolução Industrial na Europa. Pode-se ver que ela teve grande sucesso na melhoria dos padrões humanos de bem-estar nas regiões do mundo que institucionalizaram a associação entre a industrialização e a burocracia como um meio de se tornarem o que reconhecemos como sociedades altamente desenvolvidas do ponto de vista econômico. Entretanto, é preciso reconhecer também o “lado sombrio” desse desenvolvimento, além do fato de que as práticas gerenciais e administrativas racionais, uma vez divorciadas das questões éticas, podem nos levar rapidamente à construção de campos de extermínio ou de armas de destruição em massa tanto quanto podem nos conduzir ao desenvolvimento geral da saúde, do bem-estar e da felicidade. É fundamental, portanto, expandir as perspectivas de identificação das práticas gerenciais e organizacionais para as culturas e sistemas de valores em que estão inseridas. O pensamento sistêmico-controlador deixa de lado aspectos relativos aos valores humanos ou questões referentes àquilo que está sendo “controlado” e “gerenciado”, e por quem. O pensamento processual-relacional, como logo veremos, traz essas questões de volta à cena.

Ao enfatizarmos a característica do controle no pensamento sistêmico-controlador, e ao apontarmos seu apelo para os que procuram papéis de gestores e controladores, não devemos perder de vista o componente “sistêmico” dessa forma de caracterização das realidades organizacionais. Isso nos remonta muito mais

longe no pensamento social do que o Iluminismo. Desenhar paralelos entre sociedades ou Igrejas e o corpo humano (uma nação guiada pela cabeça do Estado; a Igreja como “o corpo de Cristo”) já vem de longe. A palavra “organização” confere à empresa a conotação de organismo vivo, e a palavra “corporação” se apropria claramente da idéia de “corpo” (*corpus*). Ver a empresa como um organismo vivo ou como um sistema biológico apresenta claras vantagens: primeiro, por atribuir coerência a algo que dificilmente poderia ser compreendido, e segundo, por enfatizar a forma como os diferentes componentes da empresa precisam desempenhar, assim como os órgãos de um corpo, diferentes papéis na transformação dos insumos do mundo à sua volta em produtos finais. Isso representa um grande potencial atrativo para os gestores, dando à empresa o sentido de algo existente por si só, e como forma de justificar a seus subordinados a necessidade de que desempenhem papéis específicos dentro dos sistemas e subsistemas. Também representa uma grande dificuldade para eles: identificar seus próprios papéis no sistema. Se a organização é um sistema natural e vivo, qual é o espaço deixado para que os gestores criem, desenhem ou mesmo moldem as organizações? A forma de o modelo sistêmico-controlador resolver esse problema é abandonar a analogia biológica e tratar a organização como um sistema mecânico. A organização ainda pode ser vista como uma entidade cujos subsistemas interagem para transformar insumos em produtos. Mas agora ela é um sistema, dotado de subsistemas e de mecanismos de controle, desenhado por gestores, dirigido por gestores, mantido continuamente por gestores e, periodicamente, reformulado por gestores. O pensamento sistêmico-controlador é, portanto, imensamente atraente para os que pretendem desenvolver habilidades gerenciais: ele oferece uma ideologia ocupacional bastante atraente para os que desejam que a gestão se torne uma atividade especializada, de alto *status*, assim como o Direito ou a Medicina. Mas serão realistas as premissas teóricas que há por trás dessa visão de mundo? Vejamos quais são essas premissas.

### **CARACTERIZAÇÃO SISTÊMICO-CONTROLADORA: AS ORGANIZAÇÕES COMO GRANDES MÁQUINAS, AS PESSOAS COMO PEQUENAS MÁQUINAS**

Na forma sistêmico-controladora de caracterizar a organização e a gestão, as organizações são efetivamente definidas como grandes máquinas sociais, desenhadas, controladas e mantidas por gestores. Esses gestores são “en-

genheiros organizacionais” que aplicam seu conhecimento técnico-administrativo à consecução dos “objetivos do sistema”. Há uma forte “afinidade seletiva”, como poderia ter sido formulado por Weber (Bendix, 1966, p. 64-65), entre essas idéias do papel e da natureza da gestão e os interesses dos que se empenham no trabalho gerencial. Tal visão legitima o poder sobre os subordinados, assim como justifica as recompensas que os gestores perseguem ao utilizarem seus conhecimentos gerenciais especializados. E na medida em que a teoria organizacional e gerencial constitui parte desses conhecimentos, desenvolve (dentro da dupla hermenêutica identificada anteriormente) uma ortodoxia sistêmico-controladora própria, por meio da qual não somente caracteriza as organizações como sistemas formulados, reformulados e dedicados à consecução de “objetivos organizacionais”, mas também caracteriza com propriedade os membros das organizações como pequenos “sistemas mecânicos”. No popular estilo ortodoxo de gestão de pessoas “orientadas por motivações”, o indivíduo é tratado como um pequeno sistema mecanizado cujos “motivos” funcionam como um motor que “leva” a entidade humana a se comportar de forma particular. Assim como ocorre na noção sistêmico-controladora de organização, seus membros são entidades com “objetivos” que convertem insumos em produtos finais. Cada pessoa possui uma série de necessidades pré-determinadas, às quais seus objetivos e motivos estão relacionados. E se os gestores oferecerem oportunidades de satisfação dessas necessidades, o indivíduo é “motivado” por essa promessa de satisfação. Os gestores e empregadores, efetivamente, “abastecem” os empregados para que realizem seu trabalho.

Tratando as organizações como um grande “sistema de entrada e saída” que os gestores procuram controlar, e tratando os empregados como um pequeno “sistema” semelhante, que os gestores procuram controlar da mesma forma, o pensamento sistêmico-controlador segue o princípio-chave modernista do dualismo cartesiano (Damasio, 2000). Para Descartes, a mente pensante era a essência do indivíduo humano (“penso, logo existo”). E essa mente ou “espírito da máquina” existe como algo separado do corpo humano e do mundo externo. O efeito desse tipo de pensamento sobre as pessoas e suas relações com o mundo exterior estimula uma visão dos seres humanos separados de seu mundo social e de sua cultura: uma visão de entidades isoladas. Da mesma maneira, nessa forma de pensamento dualista, as organizações também são vistas como entidades relativamente autônomas, tratadas de certa forma como alheias aos membros que as constituem e ao mundo em que estão.

## CARACTERIZAÇÃO PROCESSUAL-RELACIONAL: PADRÕES DE RELAÇÕES E PROCESSOS EMERGENTES

Para o estilo sistêmico-controlador de caracterização das realidades organizacionais, então, é central a noção de que a organização e seus membros sejam entidades. A metáfora da grande máquina implica que a organização seja uma “coisa”, ou uma criatura, com objetivos próprios, e que “possua” características tais como estruturas ou culturas próprias. Os gestores estão separados dessa “coisa” organizacional – eles a criam e a mantêm –, assim como os demais empregados, “envolvidos” em papéis organizacionais, que permitem o funcionamento da organização. A metáfora da pequena máquina individual implica, correspondentemente, que o ser humano seja uma entidade com necessidades predeterminadas e que “possua” uma personalidade, e uma série de “motivações”. Como explicam Dachler e Hosking, nesse individualismo “possessivo”, “os indivíduos são concebidos como possuidores de propriedades, tais como conhecimentos especializados, mapas mentais e características de personalidade, e também de propriedades físicas, como peso e altura, por exemplo” (1995, p. 2). O que Hosking defende, entretanto, de acordo com Gergen (1982), é “que se faça dos processos relacionais [...] a unidade de análise”, tratando-os como “o meio pelo qual as pessoas e a cultura sejam produzidas e reproduzidas” (1995, p. 53).

Houve, portanto, na literatura sociopsicológica, um clamor pelo deslocamento da ênfase no indivíduo enquanto entidade dotada de características psicológicas para a ênfase na caracterização de “pessoas relacionadas às demais e à sua cultura”. Tal clamor é paralelo a outro que, especialmente desde a crítica de Silverman (1970), tem estado no cerne da teoria organizacional e se preocupa em substituir a ênfase da ortodoxia sistêmica na organização reificada como entidade perseguidora de objetivos pela ênfase nas organizações como padrões contínuos e emergentes de criação de significados e de atividades por “pessoas relacionadas às demais e à sua cultura”. Tratar as organizações como entidades é adotar o que Chia chama de postura ontológica do “realismo do ser”, que “afirma que a realidade, independentemente de qualquer observação, preexiste sob formas discretas, permanentes e identificáveis de ‘coisas’, ‘entidades’, ‘eventos’, e ‘mecanismos geradores’” (1996, p. 26). O que defendemos, em vez disso, é a adoção de uma “ontologia do tornar-se” como “base para re-conceituarmos a organização como um processo emergente, e não como um fenômeno estável” (2003, p. 100). Rejeitamos a idéia da

organização como uma entidade caracterizada como “coisa” e, ao contrário, tratamos as “organizações” como “relações organizadoras”. Essas relações introduzem,

[...] uma rede dinâmica de premissas, expectativas, obrigações sociais, regras, convenções e protocolos que moldam a forma como as identidades individuais são construídas, e como se espera que nós, na condição de criaturas fundamentalmente sociais, nos comportemos e atuemos dentro de comunidades específicas, em determinados instantes. (CHIA, 2003, p. 100).

Priorizar a idéia de emergência dessa forma é reconhecer, então, que todas as situações organizacionais devam ser compreendidas como situações que ocorrem em um momento histórico particular, no contexto de uma sociedade ou comunidade específica. Isso se contrapõe ao universalismo rude e o anti-historicismo da ortodoxia sistêmico-controladora. Ao passo que é exatamente o caso em que valeria a pena investigarmos, por exemplo, os princípios adotados pelo setor de processamento alimentício norte-americano no século XX se procurássemos compreender ou tomar decisões sobre as práticas de processamento alimentício na América do Sul do século XXI, também seria fundamental examinarmos as especificidades econômicas, culturais e políticas sul-americanas, pois estaríamos preocupados com a cultura e a economia particulares dessa região. A última linha da Quadro 1 apresenta essa faceta do pensamento processual-relacional. Ao diferenciarmos as formas processual-relacional e sistêmico-controladora de caracterização das realidades organizacionais, reconhecemos a necessidade de levar em conta características globalmente relevantes acerca da moderna forma burocrática de organização do trabalho, bem como contextos culturalmente específicos, por meio dos quais tais características se manifestam.

A primeira linha do Quadro 1 aponta o modo por meio do qual, ao nos deslocarmos da forma de caracterização sistêmico-controladora rumo à forma processual-relacional, deixamos de enxergar indivíduos e organizações como entidades relativamente flutuantes, e passamos a enxergá-los como fenômenos relacionais. A segunda linha refere-se ao que identificamos anteriormente como o deslocamento da ênfase no “ser” para a ênfase no “tornar-se”, e ao reconhecimento da importância de vermos as identidades humanas, além das próprias organizações, como emergentes. A terceira e a quarta linhas trazem aspectos das duas formas de caracterização, aspectos esses construídos com base nas duas primeiras linhas. A terceira linha mostra como a caracterização

processual-relacional está além do foco sistêmico-controlador na motivação, no nível individual, e da ênfase nos “objetivos organizacionais”, no nível corporativo. As pessoas realmente são “orientadas” na medida em que frequentemente agem em busca de propósitos específicos e explicitamente reconhecidos. Mas isso não é resultado da busca inflexível de “necessidades” predeterminadas. Trata-se, ao contrário, de algo determinado por significados intermediados pela cultura, que os indivíduos acrescentam ao que podemos interpretar como “necessidades” materiais e existenciais. De acordo com esse mesmo discurso, as organizações não funcionam simplesmente para alcançar “objetivos” corporativos. Não negamos, entretanto, que haja um elemento “intencionalidade” na formulação estratégica das organizações, algo que deve ser compreendido de acordo com o pensamento processual-relacional como esforços realizados pelo corpo gerencial, detentor de poder e “responsável” pela corporação.

A quarta linha indica como um “esquecimento” sistêmico-controlador em relação às emoções e aos sentimentos é superado por meio do reconhecimento processual-relacional de que os aspectos existenciais emocionais desempenham sempre e inevitavelmente determinados papéis na análise racional e na tomada de decisões. No plano individual, precisamos reconhecer que nossos sentimentos acerca do mundo, bem como as nossas habilidades racionais, influenciam nossas ações mutuamente, e que, ao nos relacionarmos efetivamente com os demais, necessariamente levamos em conta seus sentimentos, assim como as razões que há atrás de suas ações. No plano organizacional, podemos apontar que os sentimentos, tanto das pessoas que trabalham para a empresa como daquelas que usufruem seus serviços na condição de clientes, influenciam a forma como elas agem em relação ao negócio – paralelamente ao cálculo racional de interesses econômicos ou outros interesses materiais que conduzem o envolvimento com o negócio (a necessidade de receber um salário, por exemplo, ou o desejo de uma carreira gerencial).

A forma processual-relacional de caracterização das organizações e da gestão nos incentiva, portanto, a olhar os membros da organização e as próprias organizações como facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais das quais fazem parte desde sempre, em vez de tratá-los como previamente “existentes” e depois inseridas em relações. A existência é uma questão relacional em si, continuamente emergente e jamais estável. A empresa é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas e de processos criadores de significados. Uma noção de

ordem deve ser alcançada para que as tarefas profissionais sejam executadas, o que requer esforços gerenciais e organizacionais. Essa “ordem”, no entanto, deve ser negociada (Strauss *et al.*, 1963; Strauss, 1978); não é “dada”. Não se trata de algo garantido. Sem esforços “de direcionamento”, haveria caos e confusão. Assim, como coloca Weick, o trabalho organizacional é orientado pelo estabelecimento de um “nível de certeza administrável”

(Weick, 1979, p. 6).

Todos os membros da organização estão até certo ponto envolvidos em processos de busca de um nível de certeza gerenciável e na criação de uma “linguagem para a redução de equívocos, validada por um consenso” (Weick, 1979, p. 3). No entanto, é necessário que tomemos cuidado para não subestimarmos o quanto as organizações empregam gestores designados para desempe-

Quadro 1 – Formas sistêmico-controladora e processual-relacional de caracterização de indivíduos e organizações

FORMA SISTÊMICO-CONTROLADORA DE CARACTERIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS	FORMA PROCESSUAL-RELACIONAL DE CARACTERIZAÇÃO DOS INDIVÍDUOS	FORMA SISTÊMICO-CONTROLADORA DE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	FORMA PROCESSUAL-RELACIONAL DE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES
O indivíduo é uma entidade que existe em termos próprios, dotada de um “eu” essencial e “verdadeiro”	Os indivíduos são seres relacionais: a individualidade somente é possível como resultado das relações com os demais	A organização é uma entidade: um sistema com regras gerencialmente criadas, e com papéis existentes em termos próprios	As organizações são fenômenos relacionais: conjuntos de relações e de acordos inter-relacionados
O indivíduo possui uma série de características de personalidade praticamente invariáveis	Os indivíduos sempre estão em um processo de “tornar-se”: possuem identidades emergentes	A organização é o produto de um desenho organizacional gerencial, e possui uma série de características estruturais e culturais	As organizações são padrões emergentes, resultantes de processos de trocas, negociações, conflitos e compromissos, assim como são elementos de atividades gerenciais
O indivíduo apresenta várias necessidades geradoras de motivações que o estimula a se comportar de formas particulares	Os indivíduos são provedores de sentidos, orientados a projetos, em vez de serem guiados por necessidades; negociam com os demais à luz de como interpretam suas situações, lidando com circunstâncias materiais e emocionais	A organização funciona para garantir a realização dos objetivos organizacionais com os quais se compromete	As organizações são orientadas por estratégias, no sentido de que seus responsáveis se esforçam em garantir sua sobrevivência no longo prazo
O indivíduo é capaz de suprimir suas emoções no trabalho, para que seu envolvimento na análise racional e na tomada de decisões não seja influenciado por sentimentos e valores	Os indivíduos são, simultaneamente, racionais e emocionais: seus sentimentos sobre o mundo e suas capacidades racionais se influenciam mutuamente	A organização é um sistema racional de regras e de procedimentos que garantem o cumprimento das tarefas que asseguram a realização de objetivos corporativos	As organizações agem tanto com a razão quanto com a emoção: os sentimentos dos gestores, dos trabalhadores e dos clientes são tão relevantes para o comportamento deles quanto a busca racional de interesses materiais nos procedimentos corporativos formais
O indivíduo, independentemente da sociedade em que vive, desempenha o papel de trabalhador, gestor ou qualquer outro tipo de papel, de acordo com a lógica dos sistemas modernos de trabalho e de sua organização	Os indivíduos são animais culturais: dão sentido ao mundo e às suas atividades profissionais de acordo com a cultura e os valores da sociedade e das comunidades de que fazem parte	A organização é uma expressão de princípios organizacionais e gerenciais universalmente aplicáveis	Todas as organizações seguem princípios modernistas e burocráticos, mas seu funcionamento também reflete as circunstâncias econômicas, culturais e políticas das posições sociais que ocupam



nhar formalmente papéis de criadores de atividades e significados e, ao defenderem de alguma forma seus interesses particulares, exercer o poder. O reconhecimento dessa dimensão política dos processos organizacionais é central na tentativa de Silverman (1970) de deslocar a atenção conferida aos “objetivos organizacionais” para os múltiplos objetivos dos diversos atores envolvidos na organização. O que ele fez em seu livro de 1970, como refletiu mais tarde, foi tentar “criar uma versão de organização não como uma realidade clara e fixa, mas como um conjunto de retóricas legítimas” (Silverman, 1994, p. 2). E essas retóricas emergem apenas em processos de conflito, acomodação ou negociação; ao olharmos para qualquer organização sempre devemos nos perguntar “quais as conseqüências de suas ações para cada um e para o padrão de interação, quando seus agentes perseguem objetivos específicos, utilizando estratégias específicas para cada situação?” (1994, p. 3).

### **A LUTA PELA COOPERAÇÃO PRODUTIVA EM UM CONTEXTO DE CONFLITOS HUMANOS E DE CONTROLE GERENCIAL LIMITADO**

A idéia de objetivos organizacionais ou corporativos, fundamental para o modelo sistêmico-controlador, implica que as organizações são mais “unitárias” e possuem um nível maior de consenso geral em relação a propósitos e prioridades do que qualquer pesquisador ou gestor pode observar na prática. As premissas sistêmico-controladoras reconhecem a utilidade da importância dos padrões de cooperação, para os quais tentam desviar a atenção que os pesquisadores e gestores dão aos “conflitos, às discussões, aos debates, às ambigüidades e às intuições que caracterizam os processos e relações com os quais a atividade gerencial ‘real’ precisa lidar a todo instante” (Watson, 2002, p. 58). Uma série de acordos organizacionais deve possibilitar um nível suficiente de cooperação produtiva, mas quando entramos no mundo “real” de práticas gerenciais e organizacionais, somos obrigados a reconhecer que a “cooperação produtiva deve ser buscada [...] deve ser extraída do trabalho e da grande maioria dos projetos conduzidos por diversas pessoas, dentro e fora da organização” (Watson, 2001a, p. 32). O conflito é um aspecto comum, inevitável e constante na vida organizacional. Deve ser gerenciado para que a organização sobreviva. Devem-se buscar uma relativa ordem e um relativo “controle”.

A ênfase processual-relacional na cooperação produtiva, como algo que deva ser gerencialmente “persegui-

do”, nos leva a manter a idéia de controle gerencial. Mas de uma forma bastante diferente da “interpretação” sistêmico-controladora acerca do controle. As formas de abordagem sistêmico-controladoras do trabalho gerencial tratam o controle das atividades profissionais como uma possibilidade real por meio do desenho, da determinação e da “alocação” (Watson, 2001b) de procedimentos, processos e sistemas formais adequados. O controle é efetivamente alcançado por meio da remodelagem ou reengenharia do organograma – a formalização básica da organização, desenhada pelos responsáveis pelas decisões gerenciais. Isso implica que, uma vez que os gestores tenham determinado os procedimentos de trabalho e os sistemas de remuneração “corretos”, ou mesmo a cultura organizacional “correta”, o controle sobre as atividades profissionais já pode continuar. A máquina organizacional então pode funcionar tranqüilamente. A abordagem de mundo processual-relacional, no entanto, opera sob a premissa de que se pode conseguir apenas um controle gerencial parcial. Isso não ocorre apenas porque as circunstâncias passam por transformações freqüentes, mas também resulta do fato de que as organizações são feitas de relações humanas, de contratos e trocas, e de conflitos de interesse inevitáveis e inter-relacionados.

As relações, os conflitos de interesse e as barganhas realizadas entre os seres humanos nas organizações são de tal forma que nenhuma pessoa ou grupo alcança um controle absoluto sobre os demais. O pensamento processual-relacional convive com o fato de que o poder gerencial sempre é contestado, e com o fato de que cada mudança que se inicia está sujeita a determinados graus de desafio ou resistência. São conflitos inevitáveis, dada a amplitude de objetivos e prioridades que os diversos grupos e indivíduos trazem para o local de trabalho. Qualquer que seja o controle gerencial limitado que se alcance, é construído mais por um processo de persuasão, negociação ou manipulação do que pela imposição de sistemas gerenciais ou de culturas organizacionais.

### **VERDADE, COMPETÊNCIA E APRENDIZADO**

A forma discursiva de caracterização processual-relacional da organização e da gestão do trabalho foi aqui apresentada como detentora de claras vantagens quando comparada ao estilo sistêmico-controlador. Não apresentamos, entretanto, nenhuma argumentação absoluta para que possamos nos referir a qualquer das duas abordagens como “mais verdadeira” do que a outra. No entanto, podemos fazê-lo de forma relativa. Se adotarmos uma



epistemologia pragmatista, com sua noção de que há mais “verdade” em uma parte do conhecimento do que em outra se a primeira supre de maneira mais efetiva e com maior sucesso do que a segunda as necessidades dos projetos aos quais está relacionada (Watson, 1997), então podemos argumentar que qualquer pessoa envolvida em uma organização – independentemente do papel que ocupe, ou de quais sejam seus propósitos – tenderá a cooperar mais nas situações que caracterizem seu envolvimento em termos processual-relacionais do que naquelas que o caracterizem de forma sistêmico-controladora.

De acordo com o que foi apresentado, o caso processual-relacional foi defendido de modo relativamente formal e intelectual. Olhamos para questões teóricas e ontológicas, e argumentamos que determinadas formas de teoria e filosofia acerca do mundo organizacional e gerencial devem ser priorizadas em relação a outras. No entanto, desde o início atestamos que as duas formas de caracterização das realidades organizacionais são mais do que criações de teóricos, pesquisadores e autores de livros. Observou-se que o modelo sistêmico-controlador emergiu historicamente tanto dos significados criados por pessoas em posições organizacionais e gerenciais como das produções escritas e dos ensinamentos proporcionados nas instituições acadêmicas. Afirmou-se que a mudança da forma sistêmico-controladora de caracterização da realidade para o estilo processual-relacional pode ser vantajosa para todos os interessados na organização do trabalho.

Deve-se reconhecer que um vocabulário processual-relacional com conceitos como, por exemplo, emergência, construção social, identidade, conflito, cooperação produtiva, negociação, retórica, e “modelagem discursiva” pode realmente não pertencer prontamente à linguagem dos gestores. No entanto, se essas ferramentas discursivas apresentam validade em contextos teóricos e empíricos, uma consciência pragmatista sugeriria que possuem utilidade equivalente no contexto prático. Em linguagem mais simples, argumentamos que as considerações processual-relacionais sobre a forma “como o mundo social funciona” são mais realistas do que as sistêmico-controladoras. Se, ao caracterizarmos o mundo, reconhecermos que as identidades humanas e organizacionais são fenômenos essencialmente relacionais e emergentes, em que os gestores são apenas um grupo de interesses que luta para influenciar e moldar as atividades dos demais em contextos de conflito e competição, é mais provável que obtenhamos sucesso como gestores do que se virmos a atividade gerencial primordialmente como planejar ou desenhar estratégias, procedimentos e culturas organizacionais, para então implementar ou co-

locar essas ferramentas “no lugar”. Isso tem implicações no que chamamos de aprendizado de gestão.

A adoção da forma processual-relacional de caracterização do mundo requer a rejeição da visão ortodoxa do aprendizado da gestão como uma questão de adquirir, ou “pôr na cabeça”, habilidades e conhecimentos como se fossem bens. Em vez disso, ela pede que tratemos o processo de aprendizagem como um elemento de ampla transformação biográfica e emergência humana (Watson, 2001c), um processo em que o indivíduo altera sua compreensão do funcionamento do mundo por meio da experiência, do diálogo e da negociação com os demais, e simultaneamente altera a forma como age no mundo. Gestores competentes, assim, devem ser vistos como aprendizes competentes. E um gestor que reconheça, de forma processual-relacional, que o aprendizado da gestão é uma questão de desenvolver, em interação com os outros, habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas primordiais, tem maior probabilidade de alcançar a competência gerencial do que outro que se concentre em coletar fórmulas, modelos, ferramentas ou técnicas em livros-texto ou em cursos de treinamento.

A caracterização processual-relacional da realidade gerencial reconhece que os gestores competentes se envolvem em processos de persuasão e na criação de significados para outros agentes organizacionais, em vez de tentarem gerenciar pela distribuição de comandos. Isso nos diz que os gestores competentes se envolvem em processos de construção social da realidade, em vez de tentarem “criar” culturas organizacionais. E isso requer um reconhecimento de que os gestores competentes se envolvam tanto em barganhas de contratos implícitos e em negociações de ordem quanto na criação de estruturas e sistemas. Isso ainda significa que eles desempenharão mais efetivamente essas tarefas quanto mais efetivamente aprenderem a realizar seu trabalho no cotidiano das organizações. E se os insumos intelectuais proporcionados por teóricos organizacionais e gerenciais puderem alertá-los sobre as vantagens da caracterização de sua realidade da forma processual-relacional, em vez da forma sistêmico-controladora, eles serão capazes de aprender de maneira mais rápida e efetiva.

A forma processual-relacional de caracterização da realidade organizacional e gerencial não oferece receitas para a realização do trabalho gerencial. Os gestores devem escolher por si mesmos, de acordo com contextos organizacionais, culturais e locais específicos, os procedimentos mais efetivos. Se caracterizarem sua realidade da forma processual-relacional, entretanto, estarão mais aptos a obter sucesso do que se permanecerem confortá-

veis na velha simplicidade de um modelo que os encoraja a desenhar normas, divisar estratégias e criar estruturas com uma fé cega em que os membros da organização se submeterão ao conhecimento gerencial e à racionalidade de sistemas especializados, e oferecer aos gestores consenso e cooperação inquestionáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 36, n. 2, p. 136-158, 2000.
- ATHOS, R. T.; PASCAL, A. G. *The Art of Japanese Management*. Harmondsworth: Penguin, 1982.
- AUSTIN, J. L. *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press, 1962.
- BENDIX, R. *Max Weber: An Intellectual Portrait*. London: Methuen, 1966.
- BURRELL, G. Organisational paradigms. In: SORGE, A. (Ed.). *Organization*. London: Thomson Learning, 2002.
- CHIA, R. *Organisational Knowledge as Deconstructive Practice*. Berlin: De Gruyter, 1996.
- CHIA, R. Ontology: organization as "world-making". In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Eds.). *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Oxford: Blackwell, 2003.
- DACHLER, H. P.; HOSKING, D.-M. The primacy of relations in socially constructing organisational realities. In: HOSKING, D.-M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. (Eds.). *Management and Organisation: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury, 1995.
- DAMASIO, A. R. *The Feeling of What Happened*. London: Heinemann de Gruyter, 2000.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- GERGEN, K. J. *Toward Transformation in Social Knowledge*. New York: Springer-Verlag, 1982.
- GIDDENS, A. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity, 1984.
- HOSKING D.-M. Constructing power: entitative and relational approaches. In: HOSKING, D.-M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. (Eds.). *Management and Organisation: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury, 1995.

## Revisão técnica de Eduardo Davel.

## Artigo convidado. Aprovado em 15.12.2003.

### Tony J. Watson

Nottingham Business School, Nottingham Trent University, Reino Unido.

Interesses de pesquisa nas áreas de comportamento organizacional, sociologia industrial, estratégia, narrativas, pesquisa etnográfica e gestão de pessoas.

E-mail: tony.watson@ntu.ac.uk

Endereço: Burton Street, Nottingham NG1 4BU – England.

JAQUES, E. *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock, 1951.

KELEMAN, M.; HASSARD, J. Paradigm plurality: exploring past present and future trends. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Eds.). *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Oxford: Blackwell, 2003.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On studying organisational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

SCHEIN, E. Sense and nonsense about culture and climate. In: ASHKANASY, N. et al. (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: Sage, 2000.

SILVERMAN, D. *The Theory of Organisations*. London: Heinemann, 1970.

SILVERMAN, D. In: PARKER, M.; HASSARD, J. (Eds.). *Towards a New Theory of Organizations*. London: Routledge, 1994.

STRAUSS, A. et al. The hospital and its negotiated order. In: FRIEDSON, E. (Ed.). *The Hospital in Modern Society*, New York: Macmillan, 1963.

STRAUSS, A. *Negotiations*. New York: Wiley, 1978.

WATSON, T. J. Theorising managerial work: a pragmatic pluralist approach to interdisciplinary research. *British Journal of Management*, v. 8 (special issue), p. 3-8, 1997.

WATSON, T. J. *In Search of Management*. Revised ed. London: Thomson Learning, 2001a.

WATSON, T. J. Beyond managism: negotiated narratives and critical management education in practice. *British Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 385-396, 2001b.

WATSON, T. J. The emergent manager and processes of management pre-learning. *Management Learning*, v. 32, n. 2, p. 221-235, 2001c.

WATSON, T. J. *Organising and Managing Work: Organisational, Managerial and Strategic Behaviour in Theory and Practice*. Harlow: FT Prentice-Hall, 2002.

WEBER, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.

WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WITTGENSTEIN, L. *Philosophical Investigation*. Oxford: Blackwell, 1953.